



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Brymová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Nikola Brymová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická analýza
Finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, J. Strategické finanční plánování. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá sestavením finančního plánu podniku na období let 2017-2020. První část práce obsahuje teoretické podklady pro finanční plánování. Dále je představena vybraná společnost, zpracovány strategická a finanční analýza za roky 2012-2016, ze kterých vychází další klíčové výpočty. Podstatnou část tvoří návrh finančního plánu ve dvou variantách. Na závěr jsou tyto verze zhodnoceny.

ABSTRACT

This master's thesis focuses on completing draft of financial plan of the company for years 2017-2020. The first chapter contains theoretical knowledge of financial planning. After there is an introduction of company, complete strategic and financial analysis for years 2012-2016. The crucial part of this thesis creates the draft of financial planning in two two versions. In the end there is an evaluation of them.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční plánování, strategická analýza, finanční analýza, tržby, generátory hodnoty, plánovaná rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow

KEYWORDS

Financial planning, strategic analysis, financial analysis, revenues, value drivers, planned balanced sheet, profit and lost statement and cash flow

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

BRYMOVÁ, N. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 105 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Karas, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu Ing. Michalu Karasovi, Ph. D. za vedení mé diplomové práce a za jeho pomoc. Dále mé poděkování patří také managementu analyzované společnosti, za sdílení cenných informací a velmi vstřícnou spolupráci.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
1.1 Podstata finančního plánování	14
1.1.1 Zásady finančního plánování	15
1.1.2 Klasifikace finančních plánů podle času	16
1.2 Postup finančního plánu	18
1.2.1 Sběr vstupních dat	18
1.2.2 Strategická analýza	18
1.2.3 Finanční analýza	23
1.2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů	24
1.2.3.2 Analýza poměrových ukazatelů	25
1.2.3.3 Soustavy ukazatelů	29
1.2.4 Analýza a prognóza generátorů hodnoty	31
1.2.5 Sestavení finančního plánu	34
1.3 Franchising	37
2 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	39
2.1 Základní informace o společnosti	39
2.2 Dosavadní vývoj	39
2.3 Poslání a vize	39
2.4 Organizační struktura	40
3 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA	41
3.1 PESTE	41
3.2 Porterova analýza	44

3.3	Analýza 7S.....	47
3.4	Finanční analýza	50
3.4.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	50
3.4.1.1	Analýza aktiv	50
3.4.1.2	Analýza pasiv.....	54
3.4.1.3	Analýza výkazu zisku a ztráty	56
3.4.2	Analýza poměrových ukazatelů	57
3.4.2.1	Ukazatele rentability	57
3.4.2.2	Ukazatele aktivity	59
3.4.2.3	Ukazatele zadluženosti	61
3.4.2.4	Ukazatele likvidity	62
3.4.2.5	Soustavy ukazatelů	64
3.4.3	SWOT matice.....	66
4	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU PODNIKU	67
4.1	Stanovení cílů pro budoucí období.....	67
4.2	Prognóza tržeb	68
4.3	Analýza a prognóza generátorů hodnoty	70
4.3.1	Tržby	71
4.3.2	Zisková marže	72
4.3.3	Pracovní kapitál.....	75
4.3.4	Investice	76
4.4	Optimistická varianta finančního plánu.....	78
4.4.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	78
4.4.2	Plánovaná rozvaha.....	81
4.4.3	Plánovaný výkaz cash flow	83

4.5	Pesimistická varianta finančního plánu	85
4.5.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	85
4.5.2	Plánovaná rozvaha.....	86
4.5.3	Plánovaný výkaz cash flow	87
4.6	Zhodnocení variant finančních plánů	89
4.6.1	Finanční analýza.....	89
4.6.2	Porovnání plánu s vytyčenými cíli	91
ZÁVĚR		94
POUŽITÉ ZDROJE		96
SEZNAM TABULEK		98
SEZNAM GRAFŮ.....		100
SEZNAM OBRÁZKŮ		101
SEZNAM PŘÍLOH.....		102

ÚVOD

Podnikatelské prostředí v moderní době je téměř v každém odvětví velice konkurenční. Je proto nutností řídit společnost s určitou mírou zdrženlivosti na straně finančních prostředků, a s průbojností na straně druhé – a tedy schopnosti udržet se na trhu dlouhodobě a zajistit růst podniku na trhu. Tyto cíle by měl následovat každý schopný manažer společnosti. Především by měl myslet na udržování žádoucí výše likvidních peněžních prostředků, s cílem vyhnout se finančním potížím. Důležitou roli zde proto představuje finanční řízení podniku, jehož úkolem je zajištění dostatečných finančních zdrojů tak, aby byly efektivně využity a zároveň byla dosahována finanční rovnováha. Jednou z hlavních oblastí finančního managementu firmy je pravidelné finanční plánování a jeho aktualizace v závislosti na měnících se podmínkách. Vhodně sestavený plán může být pro společnost velkým přínosem. Smyslem finančního plánu je připravit podnik na jeho budoucí hospodaření, předvídat změny a vytyčit si cíle, které pomohou v rozhodovacím procesu.

Finanční plánování vychází z analýzy účetních výkazů podniku a sestavení strategické analýzy. Jsou také významná data konkurentů či odvětví, ve kterém společnost působí, a prognózy vývoje trhu a jeho makroekonomických veličin. Je tedy velmi důležité mít k dispozici dostatek kvalitních informací o podniku samotném, a také o jeho okolí.

Nelze ovšem plánovat s dokonalou přesností, je více než pravděpodobné, že realita nebude kopírovat plán a bude docházet k odchylkám. Proto je podstatné sestavovat finanční plán ve více variantách, minimálně ve variantě optimistické a pesimistické.

Celý proces sestavení finančního plánu má určité zásady či principy, ale i přesto jde o tvůrčí přístup, kdy záleží vždy na autorovi plánu, jak odůvodní určitou změnu či vývoj daných položek.

Zpracovaný finanční plán je podkladem pro další činnosti v podniku, má mnohostranné využití. Je součástí procesu oceňování podniku, který z něj vychází a dál pokračuje v daných postupech.

CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je sestavit návrh finančního plánu vybrané společnosti ABC na období čtyř let, 2017-2020. Před sestavením finančního plánu je nezbytné provést analýzu finančního zdraví podniku za období 2012-2016 pomocí finančních ukazatelů a také strategických analýz – PESTE, 7S, Porterovu analýzu a všechny poznatky shrnout ve SWOT matici.

V této práci byly použity následující vědecké metody:

- Pozorování a měření pomocí tabulek, výpočtů a grafů – při zpracování finanční analýzy a sestavení finančního plánu
- Analýza – při zpracování strategické a finanční analýzy, prognóze generátorů hodnoty a tržeb
- Syntéza – při hodnocení výsledků analýz a formulování závěrů
- Statistické metody – při prognózování tržeb
- Komparace – při porovnávání výsledků finanční analýzy s konkurenčními podniky

V první části této práce jsou uvedeny teoretické poznatky, vysvětleny základní pojmy, jako jsou finanční plán a jeho druhy, finanční analýzy, metody finančního plánování a strategické analýzy. Veškeré popsané postupy vedou k pochopení problematiky a ke správnému sestavení finančního plánu.

Praktická část práce je rozdělena do více podkapitol. První se zabývá představením analyzovaného podniku ABC, který se věnuje hostinské činnosti, a působí ve větších městech České republiky. Již v minulosti a současnosti se věnuje franchisingu – což je i vedlejší náplní finančního plánu. Druhá kapitola obsahuje zpracovanou strategickou analýzu této společnosti, popisující její vnitřní a vnější prostředí, postavení na daném trhu či rozbor konkurenčního prostředí. Podstatnou část tvoří finanční analýza provedená za období 2012-2016 u analyzované společnosti a jejích konkurentů. Zdrojem veškerých informací účetní výkazy společností a informace poskytnuté managementem podniku ABC. Poslední a stěžejní kapitolou této části je samotný návrh finančního plánu společnosti. Finanční plán vychází z analýzy trhu, ve kterém daná společnost působí. Na jejím základě

je stanovena prognóza budoucího vývoje tržeb, z čehož vyplývá i vývoj a tržby dané společnosti. Pro účely jejich správného stanovení je provedena regresní analýza a analýza časových řad. Prognóza tržeb trhu a zároveň podniku je stěžejním krokem, ovlivňující následující postupy. Dalším klíčovým krokem je výpočet generátorů hodnoty. Poté jsou stanoveny strategické cíle pro finanční plán, které by měly být po jeho sestavení naplněny. Samotný finanční plán je sestaven ve dvou variantách – optimistická a pesimistická, a obsahuje vždy výkaz zisku a ztráty, rozvahu a výkaz cash flow.

Závěr diplomové práce shrnuje dosažené výsledky vypracovaných analýz a hodnotí návrh finančního plánu společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této části bude uvedena podstata finančního plánování a jeho zásady, druhy finančních plánů, postup jejich sestavení. Další významnou kapitolou bude finanční analýza, v poslední kapitole přiblížen pojem franchising.

1.1 Podstata finančního plánování

Finanční plánování je kompletní proces, jehož účelem je stanovit finanční cíle a určit prostředky, jak daných cílů dosáhnout. Základním předpokladem správného finančního plánování je zajištění finančního zdraví, dlouhodobé finanční stability podniku a maximalizace tržní hodnoty společnosti. (3)

Dle Kislingerové (3) lze finanční plánování rozdělit do následujících kroků:

1. Analýza finančních a investičních možností, které má podnik k dispozici
2. Promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí s cílem vyhnout se nepředvídaným událostem
3. Zvolení určitých alternativ, které jsou následně začleněny do konečného plánu
4. Měření výsledné výkonnosti finančního plánu v porovnání s cíli stanovenými plánem

Veškeré informace pro finanční plánování získává podnik z vnitřních zdrojů (zejména účetní informace) a také ze zdrojů vnějších. Po analýze shromážděných údajů a zpracování plánu, si podnik či manažer nasimuluje možné varianty vývoje. Závěrem by měla být volba optimálního cíle a možnosti k jeho dosažení.

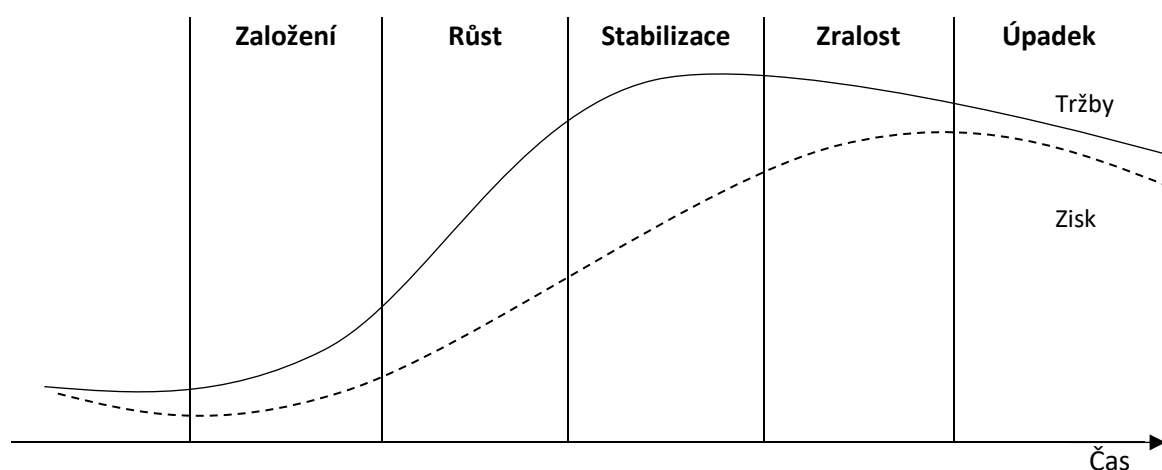
Jedním z cílů finančního plánování je, jak je již výše zmíněno, udržování finanční rovnováhy podniku, tedy mimo jiné zamezit problémům s likviditou. A proto je velmi důležitá podoba finančního plánu, kterou tvoří mimo jiné pro formy výkazů – rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Další součástí je také detailní popis kapitálových výdajů v budoucnosti s nutnými komentáři a důvody, proč jsou jednotlivé investice nezbytné v dané výši a co to podniku přináší. Dále lze ve finančním plánu prognózovat marketingové výdaje, prostředky nutné na vývoj a výzkum a další. Jedná se o velmi náročný tvůrčí proces, který nemá jasně stanovený postup (1).

Při správně vytvořeném finančním plánu má podnik podstatnou výhodu v tom, že si může s dostatečným předstihem zajistit potřebný kapitál nebo jej naopak investovat (3).

Požadavky na efektivní plánování jsou:

- Prognózování – přesně a nepřetržitě
 - Nalezení optimálního finančního plánu – vybírat z více variant
 - Aktualizace finančního plánu – sledovat změny v okolí (např. konkurence, zákony)
- (1)

Je nutné v celém procesu finančního plánování také zohlednit fázi, ve které se konkrétní podnik nachází. V různých fázích by měl management uvažovat odlišně. Například ve fázi založení je nezbytné vynaložit více prostředků do počátečních investic. S každou fází jsou spojeny určité cíle, ovšem společným pro všechny by měl být cíl růstu hodnoty podniku a zvyšování její výkonnosti (3).



Obrázek 1: Životní cyklus podniku (3)

1.1.1 Zásady finančního plánování

Při respektování níže uvedených základních principů a zásad, budou finanční plány plnit svoji úlohu v podniku efektivně a úspěšně:

Preference peněžních toků – v krátkodobém i dlouhodobém období by měly celkové peněžní příjmy převažovat nad celkovými peněžními výdaji, aby bylo zachováno pravidlo likvidity, a je to sledovaným kritériem při investičním rozhodování. Neměly

by být rozhodujícími faktory pouze zisk, výnosy a náklady. Je velmi důležité sledovat rozdíl mezi hladinou zisku a zůstatkem cash flow (1).

Respektování a minimalizace rizika – podnik by měl preferovat stejné množství peněžních výnosů s menším rizikem nad výnosy s vyšším rizikem. Není to však pravidlem a záleží také na investiční strategii daného podnikatele (1).

Optimalizace kapitálové struktury – při respektování tohoto principu směřuje finanční řízení k zabezpečení finanční stability, snížení nákladů na kapitál (zároveň zvýšení ziskovosti) a dosažení požadované hodnoty podniku (1).

Dlouhodobost finančního plánování – dlouhodobé či strategické cíle by měly být nadřazeny krátkodobým. Tudiž ty operační (krátkodobé) by měly podporovat postupnou realizaci hlavního směru dlouhodobého rozvoje podniku (1).

Hierarchie uspořádání finančních cílů – krátkodobé i dlouhodobé finanční cíle musí naplňovat záměry hlavního cíle, vytyčeného pro dané období. Vše musí být kompatibilní - marketingové, výrobní či personální cíle musí být konzistentní (1).

Reálná dosažitelnost podnikových finančních cílů – veškeré části finančního plánu musí vycházet z již zjištěných skutečností (finanční analýzy, SWOT analýzy a dalších), které dávají celému procesu větší důvěryhodnost a mají motivační potenciál, jsou měřitelné (1).

Kontrola – lze kontrolovat pouze to, co je měřitelné a vyhodnotitelné. Je předem nutné náležitě promyslet, jaké cíle stanovíme jako součást finančního plánu, a také je nutné si stanovit určité hraniční hodnoty podstatných položek plánu (1).

Pravidelné aktualizace – vzhledem k dynamicky měnícímu se podnikatelskému prostředí je tato zásada klíčová, flexibilita je také nezbytnou vlastností finančních plánů (1).

Jednoduchost a transparentnost – pro lepší orientaci, i použitelnost pro širší veřejnost (slouží nejen finančním odborníkům, ale také vedoucím ve firmě, kteří nemusejí mít hluboké znalosti či vzdělání v ekonomickém oboru) (1).

1.1.2 Klasifikace finančních plánů podle času

Dle časového období lze rozdělit finanční plány na krátkodobé a dlouhodobé.

Krátkodobé plány (zpravidla roční či kratší) se sestavují relativně v podrobném členění a s pravděpodobnými informacemi, pro dlouhodobé plány se používá tzv. hrubé plánování – více se v nich odhaduje (3).

Dlouhodobý finanční plán

Úzce souvisí se strategií podniku, zaměřuje se na dosažení dlouhodobých cílů s ohledem na získání potřebných zdrojů. Dlouhodobé finanční plánování by mělo respektovat fázi podniku, ve které se nachází při tvorbě tohoto plánu a také vizi, ve které by se mohl během této doby objevit. Má obvykle horizont 5 let, ale může být i více, záleží na specifikacích podniku.

Je mnohem více flexibilní než krátkodobý plán, neměl by příliš zabíhat do detailů, ale řešit hlavní oblasti podnikání a jejich finance (5).

Dle Kislingerové (3) dlouhodobý plán obsahuje následující:

- Analýzu finanční situace
- Plán tržeb
- Plán cash flow
- Plánovanou rozvahu
- Investiční rozpočet
- Rozpočet externího financování
- Plánovanou výsledovku

Krátkodobý finanční plán

Hlavní úlohou tohoto plánu je podrobně rozepsat položky, které byly zmíněny pro daný rok v dlouhodobém plánu. Je tedy součástí dlouhodobého plánování.

Horizont krátkodobého plánování se pohybuje zpravidla kolem 12 měsíců.

Úkolem krátkodobého plánu je zabezpečení krátkodobých externích finančních zdrojů. Vnější podmínky působící na podnik je možné prognózovat pouze pro krátké období následujícího roku, což s sebou nese relativně nízké riziko prognostické chyby. Jelikož je sestavován souběžně s hospodářským rokem, jedná se tedy o plánování krátkodobých aktiv a pasiv. Podnik by tedy měl vědět, zda má dostatek hotovosti pro zaplacení závazků a různých půjček – tzv. rozpočtování hotovosti (5).

Jeho náplň tvoří:

- Plánovaná výsledovka
- Roční plán cash flow
- Roční plánovaná rozvaha
- Rozpočty peněžních příjmů a výdajů (5)

1.2 Postup finančního plánu

Dle Maříka (6) lze použít k sestavení finančního plánu následující postup:

1. Sběr vstupních dat – potřebné základní informace o podniku a předmětu jeho podnikání, účetní výkazy, informace o konkurentech, odvětví atd.
2. Analýza dat
 - Strategická analýza
 - Finanční analýza pro zjištění finančního zdraví podniku
 - Rozdělení majetku na provozně nutná a nenutná
 - Analýza a prognóza generátorů
3. Sestavení finančního plánu

1.2.1 Sběr vstupních dat

Velmi důležitým a primárním krokem na začátku celého procesu je sběr informací – kvalitativních i kvantitativních. Mezi kvantitativní patří beze sporu účetní výkazy, které pro úplné a správné porozumění musí být okomentovány managementem či účetním dané firmy. Kvalitativní vstupní data tvoří konkurenční výhody, informace o konkurentech a vývoj daného odvětví (6).

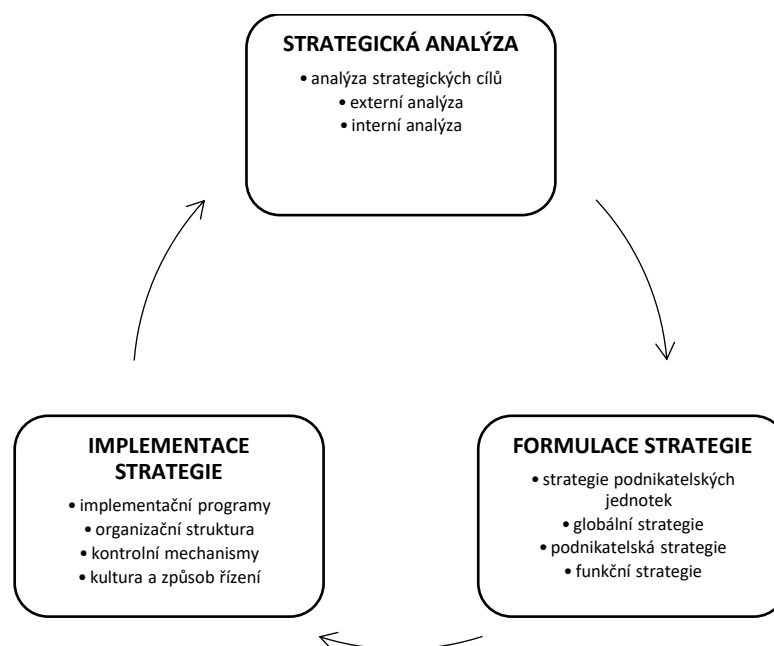
1.2.2 Strategická analýza

Tato analýza je nezbytná a identifikuje faktory vnějšího a vnitřního prostředí, které ovlivňují podnik jako celek, popřípadě jeho určité části. Vnitřní analýza se orientuje na vyhodnocení silných a slabých stránek, naopak vnější analýza se snaží odhalit příležitosti a hrozby, kterým je podnik vystaven na daném trhu. (7)

Klíčovým úkolem strategické analýzy je připravit podnik na situace, které by mohly v budoucnu nastat. Každý podnik je unikátní, proto postup strategické analýzy netvoří přesně dané kroky, ale jde spíše o tvůrčí přístup.

Strategická analýza by měla být provedena před analýzou finanční, jelikož s její pomocí můžeme lépe pochopit hodnoty finančních ukazatelů.

Nejen pro účely strategické analýzy, ale i finančního plánování, je důležité správně odhadnout velikost trhu a jeho segment. K tomu nám slouží informace z Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu a další oficiální zdroje (8).



Obrázek 2: Složky strategického managementu (3)

V této práci budou popsány jen vybrané metody strategické analýzy – PESTE, 7S, SWOT, PORTER, ovšem existuje celá řada dalších.

PESTE analýza

Analýza PESTE je rámcem pro posouzení vnějších vlivů působících na organizaci, především identifikace hrozeb a příležitostí, které mohou být následně použity pro SWOT analýzu. Má různé modifikace, více či méně zkoumaných faktorů. Pomocí této analýzy lze odhalit faktory, které nejvíce ovlivňují budoucí vývoj daného trhu, tedy i analyzované společnosti. Proto je cílem PESTE maximalizace příležitostí a jejich využití, na druhé straně minimalizace hrozeb (9).

Samotný název představuje zkoumané oblasti:

P – political (politické faktory)

E – economic (ekonomické faktory)

S – social (sociální faktory)

T – technological (technologické faktory)

E – ecology (ekologické faktory)

Politické faktory

Jsou úzce vzpjaty s oblastí legislativy, proto zde můžeme analyzovat úroveň stability politické situace a její postavení ve společnosti. Dále zásahy do podnikatelského prostředí – volný trh či nikoliv, hospodářská soutěž, trh práce atd. Zákony, vyhlášky či soudní rozhodnutí jsou velmi významným faktorem působící na podnik a související s politickými. Je podstatné sledovat změny v legislativě, vůbec jejich existenci či absenci, a také funkčnost. Určité změny v příslušné legislativě (např. daňové a účetní zákony) mohou mít vliv na danou společnost jako pozitivní tak negativní. Je nezbytné být pohotový a rychle se přizpůsobit novinkám, nejen v oblasti legislativy (9).

Ekonomické faktory

Zde se pozorují a analyzují makroekonomické ukazatele, kterými jsou například úroveň nezaměstnanosti, inflace, úrokových sazeb atd. Výkonnost ekonomiky státu (HDP) také významně ovlivňuje sledovanou firmu, je proto nutné pozorovat její vývoj. Pro společnosti, které jsou součástí zahraničního obchodu, je podstatné sledovat měnové kurzy či mezinárodní smlouvy (9).

Sociální faktory

V této oblasti můžeme zkoumat a definovat demografické aspekty – počet obyvatel v místě, kde podnik působí, velikost populace, zastoupení pohlaví, úroveň vzdělání, geografické rozložení, věk atd (9).

Technologické faktory

V této kategorii hodnotíme úroveň technologií na daném trhu, trendy v oblasti výzkumu a vývoje atd (9).

Ekologické faktory

Zde lze charakterizovat dopady společnosti na životní prostředí, určité opatření, které může do praxe implementovat, přírodní vlivy, globální hrozby a také legislativu upravující ochranu životního prostředí (9).

Analýza 7S

Tento model zkoumá vnitřní prostředí podniku, sedm vzájemně propojených faktorů, které se vzájemně ovlivňují. Jeho název je odvozen od počátečních písmen slov structure, systems, style, staff, skills, strategy, shared values. Analýza byla vytvořena poradenskou společností McKinsey, podle toho je též odvozen název McKinsey 7S (10).

Struktura (structure)

Tato část analýzy představuje organizační strukturu firmy. To znamená, že se zde popisuje typ struktury a její výhody, úroveň komunikace a adaptace zaměstnanců do činností podniku. Základní formy organizační struktury mohou být liniová, funkcionální, divizní a maticová (10).

Systémy (systems)

Tento pojem obsahuje používané systémy uvnitř podniku. Může se jednat jak o účetní, skladové či logistické systémy a jejich vzájemná provázanost, aktuálnost a rychlost přenosu informací. Jestliže společnost používá více systému, dochází k neplynulému chodu informací, chybám či prodávám. Naopak při využívání jednoho informačního systému směřuje podnik k větší efektivitě a může se soustředit na důležité procesy (10).

Styl řízení (style)

Určitý styl řízení v podniku představuje komunikaci manažerů s jejich podřízenými či zákazníky. Sleduje se zde efektivnost, správnost a průběh rozhodujících procesů, a celkově pracovní prostředí (10).

Strategie (strategy)

Stanovení určitých cílů a způsoby jejich dosažení, udržování konkurenční výhody, určitá

mise podniku a správné načasování (10).

Spolupracovníci (staff)

Oddělení lidských zdrojů je zcela nezbytné v jakémkoli oboru podnikání. Hodnotí se zde kvalifikace a odbornost zaměstnanců, způsob výběru nových zaměstnanců, jejich motivace, odměny a další výhody (10).

Schopnosti (skills)

Tento faktor popisuje schopnosti všech zaměstnanců firmy, jelikož jsou tím klíčovým know how, důležitým zdrojem znalostí, zkušeností a potenciálu (10).

Sdílené hodnoty (shared values)

Představuje kulturu a etiku ve zkoumané společnosti, její základní přesvědčení, úroveň komunikace a mezilidských vztahů (10).

SWOT matice

Je velmi užitečný a rozšířený nástroj při rozhodování, plánování a porozumění různým situacím nejen ve firmách. SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Tento druh maticové analýzy je určen ke zkoumání vnitřních faktorů – silné a slabé stránky a popis jejich současného stavu, a vnějších faktorů – příležitosti a hrozby s ohledem na budoucnost (7).

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Je nedílnou součástí komplexní analýzy podniků – finanční a strategické. Vynalezl ji anglický profesor M. E. Porter v 80. letech minulého století. Důvodem jejího vzniku byla nedostatečná vypovídací schopnost SWOT analýzy. Přináší širší a detailnější pohled na prostředí, ve které se analyzovaná společnost nachází, tedy oborové srovnání. Jedná se o model pěti faktorů (29):

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů záleží především na bariérách vstupu na trh, jestliže jsou vysoké či nikoliv. Trh přitahuje nové potenciační konkurenty v případě, pokud jsou bariéry vstupu do odvětví nízké. Těmito bariérami mohou být kapitálová nenáročnost, úspory z rozsahu, přístup k distribučním kanálům, legislativní opatření, státní podpora, technologie, know-how a další (29).

Stávající konkurence

Vždy záleží na počtu konkurentů v daném odvětví. Čím více je konkurentů, tím je trh méně atraktivní. Pokud se odvětví zmenšuje či se nerozvíjí, konkurence uvnitř roste, podniky chtějí získat co největší podíl na trhu. Dalšími faktory ovlivňující, jak moc je trh konkurenční, jsou míra růstu trhu, diferenciací produktu, vysoké fixní náklady atd. (29).

Vyjednávací síla kupujících

Cílem zákazníků je zaplatit co nejnižší možnou cenu za daný produkt nebo službu. Ovšem ne vždy mohou o ceně vyjednávat. Protože pokud mají velkou vyjednávací sílu, trh se stává nepřitažlivým. Zákazníci tlačí ceny dolů a podniky v daném odvětví mají zisk velmi nízký. Proto je cílem prodávajícího zjistit, jak usměrňovat tuto vyjednávací sílu (29).

Vyjednávací síla dodavatelů

Opět se trh může stát neatraktivním v případě, pokud dodavatelé mohou jednoduše ovlivnit cenu či kvalitu výrobků. Jejich síla je značná, jestliže poskytují jedinečný výrobek či službu. Vždy je proto důležité budovat dobré dodavatelské vztahy či rozložit si poměr dodávaného zboží na více dodavatelů (29).

Hrozba substitutů

Substitut je výrobek či služba, která může částečně či kompletně nahradit produkt dané společnosti či celého trhu. Pokud je hrozba substitutů vysoká, celé odvětví je ne příliš atraktivní a jedinečné (29).

1.2.3 Finanční analýza

Finanční analýza je velmi užitečný nástroj, využívaný v mnoha oblastech. Hodnotí

minulost, současnost a předpokládá budoucnost hospodaření analyzované firmy. Podává informace týkající se finančního stavu a zdraví podniku.

Finanční situace je zkoumána pomocí finančních ukazatelů, jsou-li správně použity a interpretovány, mohou společnost zachránit od finančních potíží, či formulovat doporučení pro další vývoj (2).

Poskytuje managementu společnosti podklady pro plánování a kontrolu jejích veškerých aktivit. Hodnoty finančních ukazatelů lze pro lepší vypovídací schopnost srovnávat v čase, s cílovými veličinami, ale také s konkurenty. Můžeme se tak dopátrat konkurenčních výhod, či zjistit, kde má podnik nedostatky (15).

Základní zdroje pro vypracování finanční analýzy tvoří především účetní výkazy (Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty, Cash Flow), ale také informace nefinančního charakteru. Mezi ně patří počet zaměstnanců, know-how, informace o trhu a příslušném segmentu, informace od managementu (16).

Níže uvedené metody finanční analýzy představují pouze výběr určitých ukazatelů, existuje jich nepřeberné množství.

1.2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Jako základní zdroj informací analýzy absolutních ukazatelů ale i ostatních analýz, jsou primárně účetní výkazy spolu s komentáři managementu společnosti.

Horizontální analýza

Pomocí horizontální analýzy zkoumáme vývoj jednotlivých položek v čase, tzn. meziroční změny, relativně (%), ale i v absolutních veličinách. Absolutní změna představuje rozdíl současných hodnot oproti hodnotám z minulého období, relativní je pak vyjádřena v procentech.

Přičemž musíme respektovat, že ne každá změna je způsobena odlišným hospodařením firmy. Ale může se jednat např. o změny cen vstupů, legislativní či ekonomické změny (2).

Vertikální analýza

Posuzuje strukturu aktiv a pasiv v rozvaze, také výkaz zisku a ztráty, tedy jednotlivé

položky vzhledem k tržbám. Je jednoduchým nástroj pro mezipodnikové srovnání (2).

1.2.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Tato analýza patří k nejvyužívanějším metodám finanční analýzy. Poměrové ukazatele zpracovávají data z účetní výkazů, vyjadřují poměr dvou nebo více položek účetních výkazů (2).

UKAZATELE RENTABILITY

Tyto ukazatele měří ziskovost neboli výnosnost podniku a jeho jednotlivých částí. Jsou proto velmi významnými a často vyhledávány nejen investory.

Jejich podstatou je srovnávání určitého druhu zisku s prostředky vynaloženými na jeho dosažení (2).

Rentabilita aktiv (ROA)

Je zásadním měřítkem rentability. Poměruje zisk (EBIT nebo EAT)¹ s celkovým majetkem podniku bez ohledu na to, jakými zdroji byly financovány (13).

$$ROA = \frac{EBIT \text{ (EAT)}}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Vyjadřuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu vloženého do podnikání. Je velmi důležitý zejména pro vlastníky (13).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Znázorňuje primární efektivnost podniku, ostatní ukazatele se od něj odvíjí. Zisk může mít podobu EATu nebo EBITu. Při použití zisku EAT vyjadřujeme ziskovou marži, při

¹ Zkratka EBIT znamená zisk před zdaněním a úroky, EAT představuje čistý zisk po zdanění.

dosazení EBIT lze ukazatel porovnat s podobnými podniky (13).

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)

Ukazatel hodnotí výnosnost dlouhodobého kapitálu, jak vlastního tak cizího, vloženého do podniku (13).

$$ROCE = \frac{EAT}{vlastní + cizí kapitál}$$

UKAZATELE LIKVIDITY

Podnik by neměl být hodnocen pouze podle výše zisku, ale také podle likvidity, což je schopnost uhradit své závazky včas a v plné výši. Tyto ukazatele proto popisují vztah mezi krátkodobými pasivy a oběžnými aktivy (3).

Běžná likvidita

Je likviditou základní, která udává, kolikrát jsou oběžná aktiva kryta krátkodobými závazky. Její hodnota se sleduje a porovnává s konkurenty a měla by být v minimální výši 1 (1,6), záleží na zvolené strategii (15).

$$Běžná likvidita = \frac{oběžná aktiva}{krátkodobé cizí zdroje}$$

Pohotová likvidita

Tento ukazatel odstraňuje z aktiv jejich nejméně likvidní složku a to zásoby. Optimální výše se pohybuje v intervalu 0,7-1 (15).

$$Pohotová likvidita = \frac{oběžná aktiva - zásoby}{krátkodobé cizí zdroje}$$

Hotovostní (okamžitá) likvidita

Zde jsou v čitateli nejlikvidnější položky aktiv – peněžní prostředky na běžných účtech a

v hotovosti. Doporučené hodnoty jsou 0,2-0,6 (15).

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Čím je větší míra zadlužení podniku, tím větší riziko nese podnik při financování externími zdroji, jelikož musí být schopen zaplatit své závazky (2).

Celková zadluženost

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti, který porovnává celkové závazky s celkovými aktivy. Zde je důležité srovnávat hodnoty s oborovými průměry, protože každé odvětví je specifické (6).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Míra zadluženosti

Významný ukazatel zadluženosti, který sleduje finanční strukturu. Tedy poměr vlastního a cizího kapitálu, který by měl být optimální (6).

$$\text{Míra zadlužení} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Úrokové krytí

Výše zadlužení je pomocí tohoto ukazatele charakterizována jako schopnost podniku splácet úroky. Platí zde pravidlo, že čím je jeho hodnota vyšší, tím více je podnik schopnější dostát svým závazkům, protože je hladina zisku dostatečná (6).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

UKAZATELE AKTIVITY

Jejich prostřednictvím měříme, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. U všech níže uvedených ukazatelů je žádoucí maximalizace obratu a minimalizace doby obratu (17).

Obrat aktiv

Znázorňuje intenzitu využití celkových aktiv podniku. Čím vyšší hodnota obratu je, tím efektivněji využívá podnik svá aktiva. Je významný zejména pro mezipodniková srovnání (17).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrat zásob

Je měřítkem toho, kolikrát za rok jsme schopni přeměnit naše zásoby na tržby (17).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob

Tento ukazatel nám vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku od okamžiku pořízení do doby jejich prodeje či spotřeby (17).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}}$$

Doba obratu pohledávek

Udává, jaká je skutečná splatnost faktur odběratelů. Je to důležitý faktor při řízení pohledávek a plánování cash flow (17).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů} * 360}{\text{tržby}}$$

Doba obratu závazků

Zobrazuje průměrný počet dní, po které společnost hradí své závazky z obchodních vztahů. Představuje platební morálku společnosti, která je důležitá pro věřitele. (18).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obchodních vztahů} * 360}{\text{tržby}}$$

1.2.3.3 Soustavy ukazatelů

Hlavním cílem zpracování finanční analýzy je zhodnocení finančního zdraví podniku, případně zjištění, zda je schopen či nikoli. Různé skupiny ukazatelů se ale mohou lišit svou interpretací. Z toho důvodu vznikly soustavy ukazatelů, které se pokusily zachytit více kritérií pro komplexní posouzení finančního zdraví (13).

Pro zpracování mé práce jsem si vybrala pouze dva modely, a to Altmanův index a IN05.

Altmanův index

Tento model je velmi oblíbený, i v České republice. Existují různé modifikace, upravené pro firmy veřejně obchodovatelné na burze a ty neobchodovatelné. Rozdílem je hodnota vah u jednotlivých poměrových ukazatelů ve vzorci.

Modifikace vhodná pro účely této diplomové práce je ta, která byla vytvořena pro nevýrobní firmy (2).

$$Z = 6,56 * X_1 + 3,26 * X_2 + 6,72 * X_3 + 1,05 * X_4$$

X_1 = pracovní kapitál / aktiva celkem

X_2 = nerozdělený zisk / aktiva celkem

X_3 = EBIT / aktiva celkem

X_4 = vlastní kapitál / závazky celkem

Výsledky lze interpretovat dle hraničních hodnot. Pokud je hodnota ukazatele menší než 1,1 podnik se nachází v pásmu bankrotu, hodnota v intervalu 1,1-2,6 značí pásmo šedé zóny (nelze jednoznačně říct, zda je problémová či úspěšná), a hodnota nad 2,6 znamená pásmo prosperity (2).

Index IN05

Model zohledňuje české podnikatelské prostředí, jelikož byl vytvořen v Česku, a odráží odlišnosti českých účetních výkazů a ekonomickou situaci v zemi. Tento index vyjadřuje pohled věřitelů a zároveň také vlastníků (2).

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

A = aktiva / cizí kapitál

B² = EBIT / nákladové úroky

C = EBIT / celková aktiva

D = celkové výnosy / celková aktiva

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky a úvěry

Z výsledků lze konstatovat, zda jde o podnik bankrotní nebo bonitní. Hodnoty vyšší než 1,6 značí bonitní podnik (uspokojivá finanční situace), v případě výsledku mezi 0,9 a 1,6 jde o podnik v šedé zóně, a hodnota menší než 0,9 značí bankrot (vážné finanční problémy) (2).

METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Tvorba finančního plánu, jak bylo již výše zmíněno, nemá přesně daný postup. Proto se níže uvedené metody často kombinují a doplňují při tvorbě finančního plánu (19). Dle Pavelkové a Knápkové (19) se jedná o výčet těchto 3 metod:

Metoda procentuálního podílu na tržbách

Jak název napovídá, klíčový prvkem jsou zde tržby. Cílem této metody je vyhotovení plánu peněžních toků na určité období, který hodnotí objem investičních výdajů podniku, jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých vnějších zdrojů financování. Ze zjištěných údajů je vytvořena plánovaná rozvaha a plánovaná výsledovka. Plán daných investic je zobrazen samostatně v rozpočtu investičních výdajů

2 Pro lepší vypovídající schopnost ukazatele IN05 se doporučuje zvolit hodnotu tohoto koeficientu maximálně ve výši 9, jelikož váha koeficientu je velmi nízká a také je velká pravděpodobnost, že se úroky mohou blížit nule.

na každý rok. Výsledkem je tedy suma investic na celé plánované období, s plánem dlouhodobých externích zdrojů (19).

Regresní metoda

Je blízká metodě procentuálního podílu na tržbách, obě vychází z tržeb. Rozdílem ovšem je, že regresní metoda analyzuje proměnlivost tržeb a jednotlivých položek rozvahy, naproti tomu výše uvedená metoda bere v úvahu fixní poměr tržeb a položek rozvahy. Je vhodná pro delší období finančního plánování (19).

Metoda poměrových finančních ukazatelů

Pracuje pouze s vybranými poměrovými ukazateli a plánovanými tržby, ze kterých je vytvořena plánovaná rozvaha. Dané poměrové ukazatele určené pro sestavení finančního plánu, slouží jako cílové hodnoty, kterých by chtěl podnik v budoucnu dosáhnout. Mohou být ovlivněny vizí či strategií podniku, hodnotami ukazatelů konkurence a další (19).

Dle Maříka (6) existuje i jiné pojetí tvorby finančního plánu, a to prostřednictvím generátorů hodnoty, což je uvedeno v následující kapitole.

1.2.4 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Generátory hodnoty se používají především pro stanovení hodnoty podniku, ale dle Maříka (6) jsou také základními stavebními kameny při finančním plánování. Jedná se o soubor základních veličin. V této diplomové práci budou použity následující:

- Tržby
- Zisková marže
- Pracovní kapitál
- Investice

Existují i ostatní generátory hodnoty – např. diskontní sazba, které je vypovídajícím údajem především při stanovení hodnoty podniku (což není záměrem této diplomové práce).

Před samotným stanovením generátorů hodnoty, je nutné prognózovat tržby daného trhu, ze kterých vychází prognóza tržeb daného podniku.

Prognóza tržeb trhu

Prognóza tržeb trhu je klíčovým krokem k určení budoucích tržeb analyzované společnosti. Je důležité správné vymezení trhu či jeho segmentu, kde se daný podnik pohybuje. Jelikož jsou tržby podniku velmi ovlivňovány, či přímo určovány, tržbami celého trhu (6).

Prognózovat tržby lze pomocí metod kvantitativních a kvalitativních. Obecně se doporučuje tyto metody kombinovat, odhalit tak chyby, odchylky či použití nepřesných dat. Cílem je určit co nejvíce faktorů, které mohou ovlivnit budoucí vývoj trhu (6).

Mezi **kvantitativní metody** se řadí následující:

- **Jednoduchá a vícenásobná regresní analýza** – stanovuje vztah mezi velikostí poptávky a různých faktorů, které ji ovlivňují. Těmito faktory jsou např. HDP, inflace, nezaměstnanost.
- **Analýza časových řad** – této analýze podrobuje tržby, klíčovou sledovanou veličinu. Pro vymezení dané veličiny v budoucnu se využívají trendové funkce, které mohou mít tvar lineární, kvadratický, exponenciální a další (6).

Kvalitativní metody jsou založeny na názorech expertů, marketingových průzkumech a především na analýzách vývoje cen produktů v závislosti na velikosti očekávané poptávky a technických možnostech podniku (technologie, zaměstnanci, kapacity). Mezi tyto metody řadí např. metoda tvorby scénářů nebo metoda delphská (7).

Tržby

Prognóza tržeb společnosti je výchozím bodem pro sestavení finančního plánu. Budoucí hodnota tržeb vychází jak z prognózy tržeb trhu a také z analýzy minulosti dané společnosti. Pokud tyto data propojíme s očekávanými změnami (zvýšení poptávky, strategie financování, investice, expanze na nový trh, inovace atd.), máme k dispozici budoucí tržby podniku (6).

Zisková marže

Neboli provozní zisková marže je vyjádřena jako podíl korigovaného provozního

výsledku hospodaření před daněmi a odpisy (KPVH³) a celkových tržeb podniku. Pojem KPVH je tvořen provozně nutným kapitálem. Prognóza provozní ziskové marže se provádí porovnáním výsledků dvou metod – zisková marže shora a zdola. Cílem je získat stejnou výši ziskové marže oběma způsoby, v případě nutnosti ji upravit (6).

Zisková marže shora

Tento výpočet je považován za základní a je založen na analýze ziskové marže za minulé období s odůvodněním vývoje do budoucna. Zjišťuje se tedy výše KPVH a analyzují se faktory, které mají vliv na ziskovou marži v daném odvětví. Těmito faktory mohou být konkurence, růst trhu, substituty, nákladové položky společnosti (osobní či provozní náklady) a další (6).

Zisková marže zdola

Za pomoci této spíš doplňující metody se odhadují jednotlivé položky nákladů a výnosů, které budou sloužit k sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty. Tyto položky se prognózují na základě jejich podílu na celkových tržbách. Z takto určených nákladů a výnosů se vypočítá KPVH a dopočítá se provozní zisková marže (6).

Pracovní kapitál

Pracovní kapitál obecně představuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobým cizím kapitálem.

Dle Maříka při analýze jednotlivých položek postupujeme následovně:

1. Vychází se z ukazatele doby obratu (dny)

$$Doba\ obratu = \frac{položka\ pracovního\ kapitálu * 360}{tržby}$$

2. Zjistíme faktory, které by mohly v budoucnu ovlivňovat výši položek
3. Analyzujeme výpočty a faktory ovlivňující majetek a dospějeme k závěrečné výši jednotlivých položek, bereme v úvahu i vývoj v minulosti (6)

³ Korigovaný PVH se používá pro účely ocenění podniku, proto v této práci nebude využit, a nahrazen provozní VH před odpisy.

Investice

Velmi důležité, avšak poměrně náročné na výpočet, je stanovení investic do dlouhodobého majetku (DM). Před plánováním je vhodné analyzovat minulost, vztahy mezi hodnotou majetku a výkonů podniku. Měli bychom také vzít v potaz dostupné kapacity (6).

Existují tři přístupy k plánování investiční náročnosti:⁴

1. **Globální přístup** – tvrdí, že investice do dlouhodobého majetku mají průběžný charakter. Využívá se zde koeficient náročnosti tržeb, který je vhodné vypočítat za co nejdelší období pro lepší vypovídací schopnost, za které máme dostupná data, a stanovit jeho výši i pro konkurenční podniky. Koeficient má tvar:

$$\text{Koeficient} = \frac{\text{brutto investice do DM}}{\text{tržby}}$$

2. **Přístup podle hlavních položek** – zde se vychází z určitých investičních plánů společnosti. Tato investice již prošly určitou analýzou, zda jsou efektivní a reálné, proto mohou být relevantním zdrojem plánování.
3. **Přístup založených na odpisech** – tento přístup porovnává hodnotu investic s odpisy. Pravidlo je zde takové, že ty investice nižší než odpisy, nejsou schopné zajistit dlouhodobý růst podniku a naopak. Využívají především podniky investující do dlouhodobého nehmotného majetku (6).

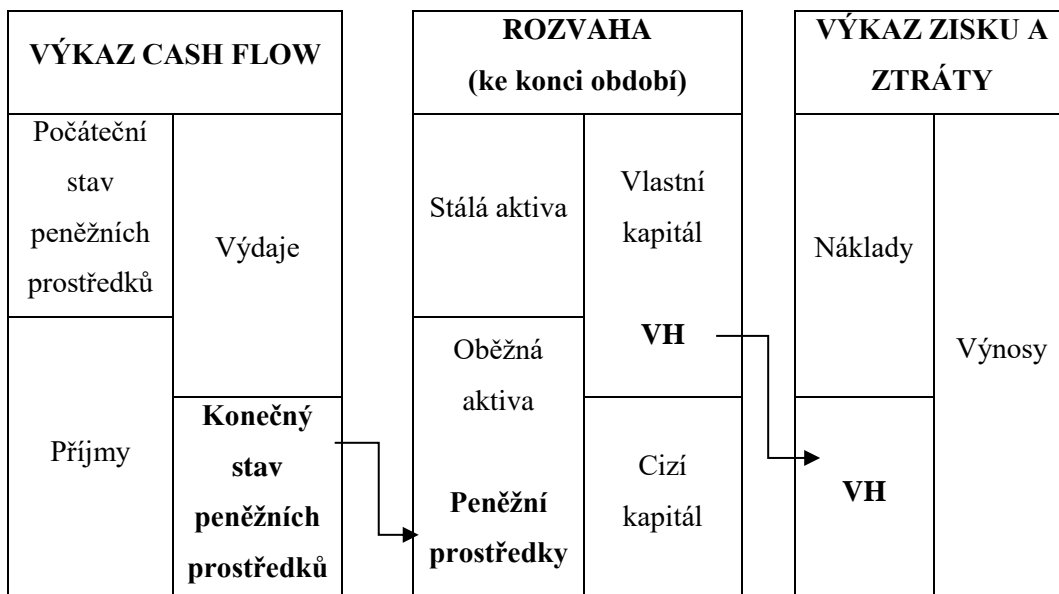
1.2.5 Sestavení finančního plánu

Všemi předchozími kroky docházíme k závěrečné a nejdůležitější kapitole a tou je sestavení finančního plánu.

Budeme vycházet zejména z generátorů hodnoty, které umožňují sestavit plánovanou rozvahu, výkaz peněžních toků (výkaz cash flow) a výkaz zisku a ztráty. Tyto tři výkazy fungují jako celek a jsou vzájemně provázány (6).

Při jejich sestavení finančního plánu je také nutné zohlednit položky, které přímo nesouvisí s hlavní činností podniku jako např. předpokládané splátky úvěrů, prodej majetku, investice, výplaty dividend a další. Finanční plán může být sestaven v různých variantách – optimistická, pesimistická a realistická (6).

⁴ V této diplomové práci bude zvolen k plánování investic globální přístup.



Obrázek 3: Provázanost účetních výkazů (2)

Výkaz zisku a ztráty (Výsledovka)

Účelem výsledovky je stanovení výsledku hospodaření (VH) za účetní období, který se promítne také do rozvahy a cash flow. Vybrané položky se vypočítají následovně (ostatní se odvodí analogicky):

- Tržby za prodej zboží a výrobků – tržby v předchozím roce vynásobeny tempem růstu ze strategické analýzy
 - Náklady na prodané zboží – rozdíl tržeb za zboží a obchodní marže
 - Osobní náklady – tržby vynásobeny procentem osobních nákladů
 - Odpisy se odvozují z plánu investic
 - Další nákladové položky – tržby krát odhadnuté procento v rámci generátorů hodnoty
 - Korigovaný provozní výsledek hospodaření – rozdíl přidané hodnoty, osobních nákladů, odpisů a ostatní provozních nákladů
 - Nákladové úroky – z plánu financování
 - Prodej majetku
 - Výnosy z finančního majetku (6)
- ➔ Výpočet výsledku hospodaření za účetní období a daně

Rozvaha

Dalším plánovaným výkazem je rozvaha, kde pro kontrolu správně sestaveného plánu je vhodné využít bilanční sumu – součet aktiv a pasiv se v daném roce musí rovnat.

a) Aktiva

- Dlouhodobý majetek – veškeré hodnoty se převezmou z plánu investic, které se v dalších letech plánu mění o investice či prodej majetku
- Oběžná aktiva – jsou převzaty z plánu pracovního kapitálu, specifickou položkou jsou peněžní prostředky, které dosadíme z plánovaného výkazu cash flow (6)

b) Pasiva

- Základní kapitál a kapitálové fondy – většinou beze změny, v případě jeho navyšování musí být změna promítnuta i do cash flow
- Nerozdělený VH minulých let
- Výsledek hospodaření běžného období – převzato z výkazu zisku a ztráty
- Krátkodobé závazky – z plánu pracovního kapitálu
- Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry⁵ – hodnoty z plánu financování či z výkazu cash flow (6).

Výkaz cash flow

Cash flow se zjišťuje ve třech oblastech – provozní, finančních a investiční. Tento výkaz plánuje a analyzuje skutečné hotovostní příjmy a výdaje.

Základním principem je porovnávání vzrůstu či poklesu jednotlivých položek aktiv a pasiv. Stav peněžních prostředků (cash flow) na počátku roku je převzat ze stavu na konci předchozího roku rozvahy. Jsou zde důležitá matematická znaménka (+ a -), která přesně zdůrazňují, zda jde o přírůstek či úbytek peněžních prostředků v podniku (6).

KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Průběžná kontrola finančního plánu je velmi podstatným krokem celého procesu. Této kontrole by mělo podléhat naplnění finančních cílů, dosažení hodnot finančních ukazatelů

⁵ V novém formátu rozvahy z roku 2016 se tato položka nazývá „závazky k úvěrovým institucím“.

(rentability či likvidity), rozpoznání a zachycení možných problémů. Není důležité splnit plán na sto procent, ale dodržet stanovenou strategii podniku. Je tedy výhodné sestavení finančního plánů ve více variantách (16).

1.3 Franchising

Hlavním tématem této práce je finanční plán společnosti, bude se ale také zaměřovat na franchising, proto následuje přiblížení tohoto pojmu.

Franchising je jednou z alternativních cest podnikání, určený zejména pro ty, kteří chtějí podnikat, ale nejsou ochotni přijmout rizika s tím spojená.

Jedná se o právní formu obchodního vztahu mezi dvěma subjekty a to franchisorem, který poskytuje obchodní značku, know-how, výrobní postupy a další, na druhé straně stojí franchisant, který má zájem o konkrétní službu či produkt. Franchisor a franchisant spolu nepřetržitě spolupracují v oblasti právní, finanční a ekonomické (20).

Franchising se začal v České republice rozvíjet po roce 1989, kdy došlo k hospodářským a politickým změnám v zemi. Nejstaršími sítěmi působícími u nás jsou McDonald's, YVES ROCHER a OBI. Mimo zahraniční podniky, začínají i ty české vytvářet vlastní franchising, jelikož popularita tohoto konceptu roste. Jedná se např. o UGO, Sklizeno či další (21).

Hlavní myšlenkou tohoto způsobu podnikání je to, že franchisant platí franchisorovi za již vynaloženou energii, čas, finanční prostředky, marketingový průzkum a další, které franchisor již v minulosti musel vynaložit, aby daná společnost prosperovala a tvořila zisk. Jde o již osvědčený koncept prodeje či poskytování služby, dosažení určitého úspěchu a možnosti stát se svým vlastním pánem. I přes to, že společnosti podnikající jako franchisy vykazují vyšší míru úspěšnosti než ostatní, není ani zde zaručen individuální úspěch. Jde vždy o to, jak zodpovědně se k tomu daný podnikatel postaví (21).

Tabulka 1: Výhody a nevýhody franchisingu (vlastní zpracování dle 21 a 20)

Výhody	Nevýhody
již existující značka a zákazníci	vstupní náklady (franch. poplatky)
marketingová a ekonomická podpora	omezené rozhodující pravomoci
prověření dodavatelé	dlouhodobý kontrakt
možnost školení personálu	závislost na úspěchu franchisora
poskytnutí know-how	
snížení rizika	

2 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Tato část práce je zaměřena na představení společnosti ABC, pro kterou bude sestaven finanční plán se zaměřením na franchising.

2.1 Základní informace o společnosti

Analyzovaná společnost ABC se zabývá mobilní prodejem kávy (NACE 56). Vznikla v roce 2008, působí ve větších městech České republiky. Právní forma tohoto podniku je společnost s ručením omezeným.

2.2 Dosavadní vývoj

Majitelé společnosti načerpali inspiraci v zahraničí a nyní nabízí daný typ služby v České republice. Samotnému otevření prvního stánku předcházela dlouhý vývoj – výběr vhodného kávovaru, napájení, pohonného motoru a dalších částí stánku. Především kávovar a mlýnek na kávu musí být přizpůsobeny celoročnímu venkovnímu provozu. Po dlouhém, avšak úspěšném vývoji sestrojili zcela unikátní prodejní stánek, jehož velkou konkurenční výhodou je absolutní nezávislost na elektrické energii, vodě a plynu.

V roce 2010 firma otevřela svoji první pobočku. Od té doby jich má celkem 17 a to ve dvou větších městech České republiky. Snažili se také nabídnout podnikání prostřednictvím franchisingu, a již jeden rok fungují dvě franchisy.

Mimo stávající pobočky a franchisy se společnost věnuje i cateringu – veletrhy, koncerty, výstavy a další – po celé České republice.

Podnik se věnuje převážně poskytování služeb – prodeji kávy. Jedná se o tradiční kávové nápoje (espresso, cappuccino či latte), také nápoje pro děti bez kávy a různé letní či zimní speciální nabídky (ledové čaje, ledová káva a další).

2.3 Poslání a vize

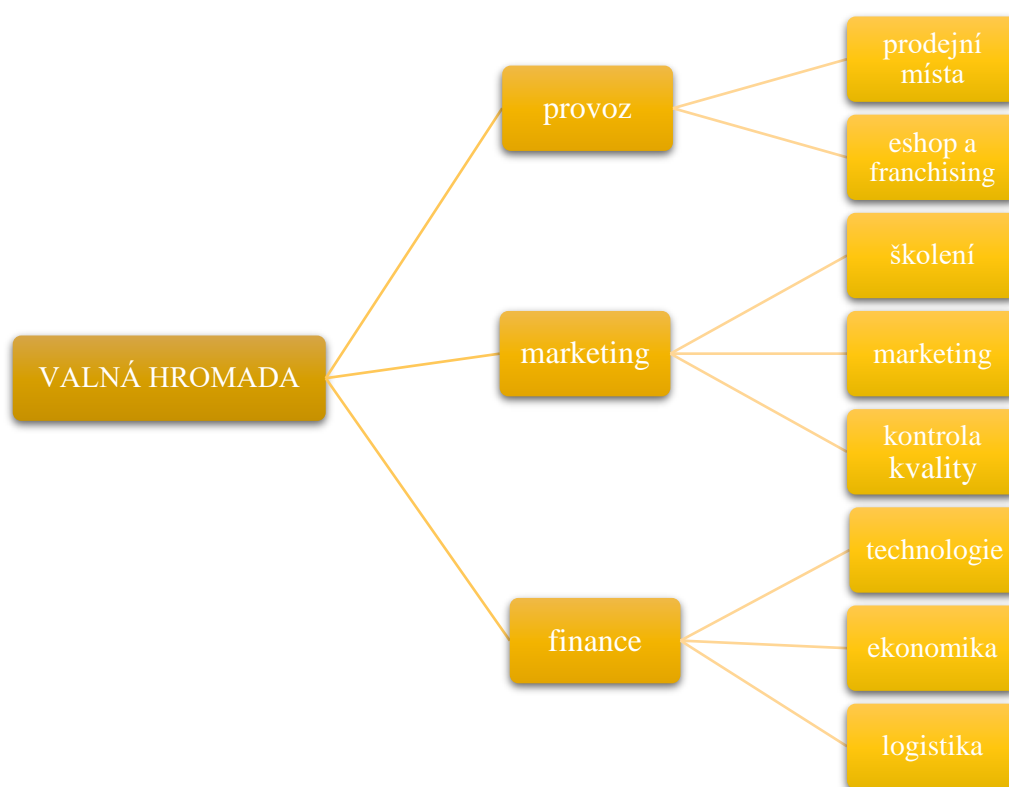
Posláním vybrané společnosti je nabízet kávu s úsměvem. Jde především o prodej nápojů s sebou, i když pokud si zákazník přeje, může si vypít svůj nápoj u stánku a pobavit se s obsluhou.

Dále si společnost zakládá na rychlé přípravě velmi kvalitní kávy a dalších nápojů. Vždy se snaží maximálně přizpůsobit zákazníkům.

Je proaktivní i ve světě moderní technologie. Samozřejmostí jsou webové stránky, facebook a další sociální sítě. Snaží se zaujmout zákazníky i v oblasti marketingu – poukazy na kávu zdarma, výherní účtenky a další. V budoucnu plánuje i věrnostní program.

2.4 Organizační struktura

Níže uvedená struktura v organizaci zobrazuje vztahy mezi zaměstnanci a jednotlivými útvary. Valnou hromadu tvoří jednatelé a celkově má společnost přibližně 130 zaměstnanců. Fluktuace některých zaměstnanců je způsobena především sezónností – např. část zaměstnanců se rozhodne pracovat jen přes léto.



Obrázek 4: Organizační struktura

3 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

V rámci této kapitoly budou zpracovány vybrané metody strategické analýzy – PESTE, 7S, PORTER a SWOT. Z těchto informací a z finančních výkazů podniku ABC lze provést finanční analýzu a následně interpretovat její výsledky.

3.1 PESTE

Prostřednictvím analýzy PESTE budou rozebrány vnější vlivy působící na danou společnost.

Sociální faktory

Lze je popsat jako soubor demografických aspektů. Společnost ABC cílí na téměř veškeré skupiny populace ve větších městech ČR. Zákazník zde může najít jak nápoje kofeinové, tak bezkofeinové, v létě osvěžující v zimě naopak. Z průzkumu, který provedla sama společnost, vyplývá, že zákazníky tvoří z 80 % lidé ve věku 19-30 let ⁶. Z čehož lze vyvodit, že se může jednat o studenty ve velkém počtu. A tak právě proto tato společnost dává důraz a marketing prostřednictvím sociálních sítí, jelikož jejich hlavní skupina zákazníků je s tímto prostředím velice dobře obeznámena. Většina zákazníků jsou pravidelnými, další vnímají využití této služby jako příjemné zpestření dne.

Politické faktory

Legislativa je úzce spjata s politickými faktory – nestabilita v politice, může způsobit nestabilní podnikatelské prostředí. Společnosti ABC se týká celá řada zákonů a nařízení. Jelikož je plátce DPH, musí být ostražitá a sledovat změny Zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – např. změny sazeb, osvobození určitých plnění atd. Aktuální sazby daně z přidané hodnoty jsou 21 % základní sazba, 15 % snížená sazba a 10 % druhá snížená sazba. V březnu roku 2018, kdy se začala připravovat novela Zákona o evidenci tržeb, byl předložen i návrh novely Zákona o DPH, která by se týkala úpravy sazeb DPH i u stravovacích služeb a podávání nápojů (tedy analyzované společnosti). Novelou by

⁶ Zdroj: Dotazník vytvořený v lednu 2016 společností ABC

mělo dojít k poklesu ze stávající sazby 21 % na 10 %. Účinnost změn je vázána na spuštění poslední fáze EET – mimo jiné prodej s sebou (24).

Dále také Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a Zákon č. 262/2006 Sb., zákon práce, vzhledem k velkému počtu zaměstnanců a brigádníků. V případě, že se změní principy či limity fungování Dohod o provedení práce, může to mít dopad na vyšší náklady společnosti či úbytek zaměstnanců. Jelikož se věnuje hostinské činnosti / potravinářství, musí dodržovat přísné hygienické normy, např. na základě Nařízení ES č. 852/2004, o hygieně potravin, firma zavedla sledování kritických bodů HACCP. Provádí také školení o BOZP, každoročně pro všechny zaměstnance.

Tato společnost již před dvěma lety zainvestovala do nových pokladen a tiskáren (pořízeno postupně na všech stáncích), nejen že splňují podmínky EET do budoucna (prozatím se Zákon o EET nevztahuje na stánkový prodej s sebou), ale zavedla tento systém především pro lepší interní kontrolu a statistiky (výhoda online přístupu pro vedení podniku).

Ekonomické faktory

Tyto faktory jsou velice rozsáhlé, můžeme v jejich rámci sledovat vývoj HDP, nezaměstnanosti, inflace a spotřeby domácností. Všechny vybrané ukazatele působí na celé ekonomické prostředí v ČR, zobrazuje je níže uvedená tabulky.

Tabulka 2: Vývoj makroekonomických ukazatelů (vlastní zpracování dle MFČR)

	HDP v b.c. (mld. Kč)	HDP (růst)	Spotřeba domácností	Nezaměstnanost	Inflace
2012	4 060	-0,80%	-1,20%	7,00%	3,30%
2013	4 098	-0,50%	0,50%	7,00%	1,40%
2014	4 314	2,70%	1,80%	6,10%	0,40%
2015	4 596	5,30%	3,70%	5,10%	0,30%
2016	4 773	2,60%	3,60%	4,00%	0,70%
2017	5 042	4,30%	3,90%	3,00%	2,50%
2018	5 304	3,40%	3,50%	2,80%	2,60%
2019	5 530	2,60%	2,60%	2,70%	2,10%
2020	5 663	2,40%	2,20%	2,70%	1,80%

Dle vývoje a predikce provedené ČNB lze konstatovat, že vývoj ekonomiky v České republice je velice pozitivní. Odráží se to do všech odvětví průmyslu – tedy i do potravinářského.

Jelikož má HDP rostoucí tendenci, je z toho možné vyvodit, že poroste i nadále, a tak můžeme předpokládat pozitivní vývoj také v rámci podnikání analyzované společnosti. Jestliže roste HDP a také i spotřeba domácností, tato společnost z toho může výrazně těžit. Lidé disponují větším množstvím peněz, které jsou ochotni utracet, proto budou vyhledávat možnosti, jak své potřeby uspokojit. Firma má velkou šanci oslovovat jak stálé, tak i nové zákazníky, bez větší námahy. Zákazníci je v predikovaném období budou vyhledávat sami, jelikož nezaměstnanost klesá. A také fakt, že i průměrná a minimální mzda mají rostoucí tendenci (v současnosti je minimální mzda 12 200 Kč), potvrzuje výše uvedená fakta. Pokud obyvatelé mají více peněz, jejich sklon ke spotřebě se zvětšuje – pozitivní dopad nejen na analyzovanou společnost (31). Ovšem v posledních dvou predikovaných letech může dojít k mírnému poklesu spotřeby domácností, který by ale neměl mít významnější dopady na ekonomiku.

Inflace měla ve sledovaném analyzovaném období klesající tendenci – rostla kupní síla peněz. Mohl to být jeden z důvodů, proč rostla spotřeba domácností. Lidé si mohli a chtěli kupovat více zboží. V predikovaném období nedojde k výraznému zvýšení její hladiny, proto není pravděpodobné, že by lidé od spotřeby odrazovala vysoká hladina inflace.

Dále jako optimistický jev lze uvést, že vývoj trhu kaváren a trend tohoto životního stylu, je na vzestupu. Prvním důkazem je to, že roste spotřeba zrnkové kávy v letech 2013 až 2016 vzrostla o více než 5 % (31). Z toho lze vyvodit, že celkově roste obliba kávy – ať už v rámci domácí spotřeby, rostoucí navštěvovanost kaváren, rostoucího trhu samotných kaváren a pražírén kávy v celé České republice. Společnost KPMG⁷ provedla průzkum, na základě kterého se opět potvrdila skutečnost, že jde o velmi perspektivní odvětví. V roce 2017 odhalila, že oproti roku předchozímu vzrostla spotřeba kávy domácností až o polovinu (o čtvrtinu zrnková, o polovinu pak mletá káva).

Rostoucí popularita kávy a kávového businessu nasvědčuje rostoucímu potenciálu tohoto trhu.

⁷ Zdroj: https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/vareni-jidlo/byznys-s-kavou-laka-stale-vic-ceskych-podnikatelu-krome-kavaren-se-rozrustaji_1709190739_jra

Technologické faktory

Jak je již výše zmíněno, společnost ABC disponuje jako jediní na trhu mobilním stánkem, který je zcela nezávislý na připojení k elektrické energii, vodě a plynu. Celý stánek je kompletní soubor částí, které se doplňují. Je celkově velmi náročný jak na výrobu, tak i na údržbu. Proto má společnost vlastní technické zaměstnance, kteří pravidelně provádějí kontroly. Významnější změny v technologii (kávovar) tuto společnost v blízké budoucnosti nečekají. Jelikož se vše odvíjí od způsobu přípravy kávy (espressa) a ta je velmi dlouhou dobu konstantní a neměnná. Příprava kávy, kterou by měl každý barista či podnik podávající kávu, a její parametry jsou následující:

- porce mleté kávy je 7-8 g,
- teplota vody kávovaru je cca 90° C,
- tlak 9 barů,
- objem výsledného nápoje 30 ml ± 5 ml,
- čas extrakce nápoje mezi 20 až 30 sekundami.

Ekologické faktory

V této oblasti může být faktorem ohrožující podnik používání papírových jednorázových kelímků a víček – plýtvání přírody a nárůst odpadů. Jsou totiž nerecyklovatelné. Zákazníci zastávající názor přísné ochrany životního prostředí, by mohli v budoucnu přestat podporovat tento typ prodeje. Mají ovšem vždy možnost si nechat připravit nápoj do svých vlastních hrníčků/termosek. Již v minulosti uspořádala společnost soutěže, kdy měli zákazníci možnost vyhrát právě tento typ termohrnků. A do budoucna plánuje opakovat podobné akce. Věnuje se také pravidelně charitativním akcím a přispívá daným organizacím.

Samostatný provoz stánku nijak neznečišťuje životní prostředí.

3.2 Porterova analýza

Tento model analýzy zkoumá 5 konkurenčních sil působící na společnost ABC.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tento trh je velmi specifický. Významně se tento obor podnikání odlišuje od kamenných kaváren, a proto není konkurence v přímém odvětví velká. Velkou překážkou vstupu na trh jsou vysoké vstupní náklady. Před samotným začátkem provozování této činnosti je nutné obstarat si pojízdnou kavárnu s vybavením – kávovar, mlýnek na kávu, samotnou kávu, mléko, kelímky, doplňkový sortiment. Nejen to, také povolení od hygieny, města či místa a nábor zaměstnanců, vyřešení logistiky. Celé vstupní náklady se mohou pohybovat okolo 800 tisíc Kč na jeden stánek.

Další věcí je také určité know how, a to sestrojít stánek tak, aby byl plně funkční a samostatný s příslušnou technologií.

Stávající konkurence

Je velice obtížné jednoznačně určit konkurenty pro tuto společnost, jak je již řečeno výše, obor je velmi specifický. Vybranými byly společnosti s označením Konkurenti 1-4.

- **Konkurent 1**
- **Konkurent 2**
- **Konkurent 3**
- **Konkurent 4**

První vybraný konkurent funguje od poloviny roku 2015. Svým rozsahem působení (segment trhu a tržby) je podstatně menší než společnost ABC. Nabízený sortiment je ovšem téměř totožný s nabídkou analyzovaného podniku, proto lze spatřovat určitou hrozbu konkurenta. Finanční data tohoto podniku pro srovnání nejsou k dispozici.

Konkurent 2 existuje na trhu od roku 2014, působící na více místech. Lidé tento podnik mohou vyhledávat nejen kvůli kávě, ale i z důvodu drobného občerstvení, což lze uvést jako velkou přidanou hodnotu. Proto má určitou konkurenční výhodu. Finanční data tohoto podniku pro srovnání také nejsou k dispozici.

Konkurent 3 je síť kaváren, podstatně se tedy liší od prvních dvou konkurentů. Byla založena v roce 2007 a postupně se rozšířila do 8 českých měst. Její nabídkou jsou jak kávové nápoje, tak další nealkoholické i alkoholické nápoje, dorty a drobné občerstvení.

Nelze ji tedy označit jako přímého konkurenta, ale co se týče počtu míst kde působí, lze to označit jako srovnávací základnu. Tento konkurent má celkem 13 poboček.

Posledním vybraným konkurenčním podnikem je také síť kaváren, působící na trhu již přes 30 let. Jedná se o mezinárodní síť, její celková působnost tedy mnohonásobně převyšuje počty stánků společnosti ABC, ovšem v rámci finančního srovnání se budou brát v potaz pouze pobočky na území ČR.

Dále se dá považovat jako konkurence v podstatě každá kavárna v blízkosti (či řetězec kaváren) jednotlivých stánků společnosti ABC, která nabízí kávu s sebou. Odlišností může být ale jejich rychlost v přípravě a cena (většinou bývá vyšší, kvůli větším nákladům kamenné provozovny).

Celkově tedy konkurence přímo v tomto odvětví – mobilní prodej kávy – se dá považovat za velmi malou. Je zde tedy velký potenciál vstupu nových konkurentů – trh není nasycen – ovšem za cenu vysokých vstupních nákladů. Tato společnost má také nesporné konkurenční výhody, a to již vybudované jméno a tradici, a vlastní produkty vyrobeny na míru.

Vyjednávací síla kupujících

Tato společnost se snaží být kupujícím neustále na blízku a naslouchat jejich přáním (tvorba dotazníků, kontakt na sociálních sítích, různé marketingové hry a nástroje, následování trendů v oblasti neživočišných mlék atd). Zákazníci jsou tvořeny různými typy lidí (studenti, pracující, maminky na mateřské dovolené, senioři, děti) – proto musí společnost diverzifikovat komunikaci s nimi a neustále se podle jejich potřeb zlepšovat. Motto společnosti „Náš zákazník náš pán“ mluví za své. Ovšem zákazník nemá právo smlouvat o ceně produktů či ji jinak ovlivňovat a měnit. I přesto nebo právě proto se společnost ABC snaží svým zákazníkům vycházet vstříc, a proto jí zůstávají věrní.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé a jejich spolehlivost mají nenahraditelný význam v celém chodu společnosti. Vyjednávání s nimi může výrazně ovlivňovat rozšiřování společnosti. Přičemž pravděpodobně při růstu tržeb, může firma využít prostor k vyjednávání a tlačit tak na ceny zboží a materiálu směrem dolů (při velkých obrotech – úspěch). Analyzovaná společnost ABC má širší portfolio dodavatelů, aby se vyhnula jejich případné

nespolehlivosti či vysokým cenám. A přesto, nebo právě proto se snaží pořizovat zásoby přímo od výrobců. Největší podíl odebíraných produktů tvoří kávy, mléko, kelímky a víčka. Mléko přímo z mlékárny, příchutě do kávy si vyrábí sami. Další doplňky jako jsou cukry, neživočišné mléky či čokolády nakupují od různých regionálních velkoobchodů.

Hrozba substitutů

Substitut služby dané společnosti nelze jednoznačně určit. Jejich produkt jako takový – káva nemá přímý substitut. Ovšem káva, která je zde připravována, je vždy na bázi espressa, které se považuje za základní kávový nápoj. Vždy je třeba mít na paměti, že co druh kávy, to jiný postup, jiná gramáž atd. Existují ale i další způsoby přípravy kávy – alternativní, mezi ty patří filtrovaná, rozpustná, káva připravená ve french pressu, moka konvičce, aeropressu a mnoho dalších.



Obrázek 5: AeroPress a V60 (23)

Jako za možný substitut lze považovat Matcha zelený čaj, který má velmi podobné účinky jako káva, dají se z něj připravovat nápoje podobné kávovým, ovšem jeho chuť je výrazně jiná a specifická. Nemusí být tedy oblíbená pro všechny vyznavače kávy.

Další substitutem mohou být samostatné kamenné kavárny, či řetězce kaváren, připravující stejné či obdobné nápoje.

3.3 Analýza 7S

Touto analýzou bude popsáno vnitřní prostředí společnosti ABC.

Struktura

Organizační struktura je v této firmě funkcionální. Jednotliví zaměstnanci mají několik nadřízených, kteří působí v určité oblasti a mohou se na ně obrátit s konkrétním problémem či požadavkem. Tato forma struktury je výhodná v tom, že se nadřízení specializují na svoji problematiku a mohou tak podávat odborné příkazy, zajišťuje efektivní fungování podniku. Nevýhodou může být křížení pravomocí od více nadřízených jednomu podřízenému. Informace se zde šíří poměrně jednoduchým způsobem, i neformální cestou.

Proces adaptace zaměstnanců do činností podniku je poměrně náročný, ale výborně propracovaný. Je zaveden systém školení – ať již interního či externího, anonymní hodnocení pracovníků, systém odměn. V této společnosti jsou obsaženy následující pozice:

- Přísluha
- Barista
- Logistický pracovník – na každou směnu
- Administrativní pracovníci a vedení společnosti

Nastupující zaměstnanec je přijímán buď na pozici přísluha – obsluha na stánku, komunikace se zákazníky a manipulace s penězi; nebo zajištění a pomoc s každodenní logistikou. Přísluha před nástupem do práce projde interním školením o tom, co nabízí (jaké nápoje, za jaké ceny, atd.), komunikačním školením, dále školením o bezpečnosti a hygieně na pracovišti. Postupem času má možnost získávat zkušenosti s přípravou kávy v rámci interního školicího centra, znalosti o kávě a její přípravě. Pokud je dostatečně připraven na pozici barista, absolvuje externí školení a získá certifikát. Pozice barista se od předchozí významně liší – zodpovědnost je větší a značně odlišná. Tento pracovník musí znát veškerý chod společnosti/poboček - od povinností na skladu, přepravení stánku, zásobování, hygienu, bezpečnost a administrativní povinnosti. Jeho hlavní pracovní náplní je příprava kávy.

Systémy

Důležitým systémem je i pokladní systém, jehož pomocí vedení společnosti sleduje aktuální dění na všech stáncích – velikost prodeje, storna, změnu pracovníků při střídání směn, tržby atd. Společnost tedy i přes to, že nemusí elektronicky evidovat tržby, si pořídila pokladní systém napojený na internet, kde si může pro své interní potřeby sledovat, co se aktuálně na stáncích odehrává.

Dále využívá externí účetní služby. Logistika celého podniku vychází ze zkušeností, dle historických tržeb každého pracovního místa. Stánky se zásobují přiměřeně vždy již ráno před začátkem pracovního dne. V případě nedostatku zboží (např. v létě, kdy může snadno dojít voda), jsou k dispozici pracovníci, kteří zajišťují logistiku a zásobují stánky v průběhu dne.

Styl řízení

V této oblasti lze konstatovat, že v dané společnosti převládá demokratický styl s prvky autokratického stylu. Panuje zde spíše uvolněná atmosféra, komunikace probíhá neustále mezi řadovými zaměstnanci (předávání směn, plánování směn na dny a týdny a další), a také s vedením. Probíhají pravidelné porady, kterých se účastní všichni zaměstnanci společnosti. Kompetentní pracovníci sdělují novinky či prezentují výsledky svých analýz a hodnocení zaměstnanců. Rozhodující proces je zde poměrně jednoduchý, jelikož jsou zde maximálně dvě úrovně nadřazených. Zaměstnanci mají právo se ke všem změnám vyjadřovat, podávat zpětnou vazbu či vlastní návrhy na změny.

Strategie

Současnými cíli společnosti jsou postupné rozšiřování společnosti, do dalších měst, a nabídka možnosti podnikání prostřednictvím franchisingu. Dále také dbát na dobré jméno, fungující podnik a pečovat o své zaměstnance. Důležité je udržovat konkurenční výhodu i v budoucnu – mobilní stánek, tradice, káva s úsměvem, dostupnost na mnoha místech, kvalitní káva, příznivé ceny.

Tuto strategii lze označit za diferenční strategii – nabízí jedinečný produkt s preferencí zákazníka, vybudovaná image společnosti, servis, komunikace, znalost zákazníka a jeho potřeb, obtížnost napodobení ze strany konkurence (28). Je uplatňována u společností

nabízející určité služby. Dle Portera (29), aby tyto společnosti na trhu uspěly, upřednostňují tedy strategii diferenciacce služby i za cenu vyšších cen.

Spolupracovníci

Zaměstnance této společnosti tvoří především studenti, kteří jsou pečlivě vybíráni. Není zde ale podmínkou, aby měli předchozí zkušenosti v oboru. Postupné školení, jak již bylo výše zmíněno vnitřní a vnější, dodá novým pracovníkům potřebnou jistotu a zkušenosti. Mají možnosti osobního i profesního růstu, účasti na soutěžích. V současnosti má společnost 130 zaměstnanců.

Schopnosti

Zdvořilí, znalí a vyškolení zaměstnanci jsou to, na čem si tato společnost velmi zakládá. Uznává je jako svoje velké know-how. Věnuje čas veškerým školením, která jsou nezbytná pro adaptaci, bezpečnost či kvalifikaci.

Sdílené hodnoty

Společnost ABC velmi dbá na to, aby byla atmosféra a vztahy ve společnosti na dobré úrovni. Prostředí v podniku je opravdu přátelské, neformální a uvolněné. Ovšem všichni by měli mít pořád na paměti „Náš zákazník, náš pán“, a dělat vše pro to, aby byl zákazník vždy číslo jedna.

3.4 Finanční analýza

Zpracování finanční analýzy dané společnosti umožní ohodnotit její hospodaření v minulosti, současnosti a předpokládat budoucí vývoj.

3.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tato kapitola se zabývá horizontální a vertikální analýzou výkazů – rozvahy a výsledovky.

3.4.1.1 Analýza aktiv

V této podkapitole bude zachycen jak vývoj jednotlivých položek – pomocí horizontální analýzy, tak i vývoj struktury aktiv – vertikální analýza.

Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2012/11	2013/12	2014/13	2015/14	2016/15
AKTIVA CELKEM	152,21%	-22,57%	-4,54%	30,77%	18,40%
Dlouhodobý majetek	164,38%	-26,33%	-30,66%	39,02%	28,15%
Dlouhodobý hmotný majetek	164,38%	-26,33%	-30,66%	9,92%	43,31%
samostatné movité věci	335,40%	-37,93%	15,19%	-14,52%	71,97%
nedokončený DHM	33,33%	2,71%	-100,00%	-	-56,93%
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-	-29,11%
Oběžná aktiva	126,85%	-15,71%	34,74%	17,30%	22,21%
Zásoby	491,67%	88,73%	70,90%	-4,80%	-42,66%
Krátkodobé pohledávky	-85,55%	321,62%	-19,23%	98,41%	9,60%
pohl. z obch. vztahů	-	900,00%	-57,69%	16,36%	-100,00%
daňové pohledávky	-100,00%	-	-	6900,00%	212,86%
Krátkodobý finanční majetek	278,41%	-41,88%	37,92%	17,20%	45,23%
peníze	32,34%	-89,14%	1012,50%	-15,36%	9,29%
účty v bankách	585,07%	-30,50%	1,25%	30,65%	54,86%
Časové rozlišení	0,00%	3100,00%	578,13%	60,83%	-65,04%
Náklady příštích období	0,00%	3100,00%	53,13%	10,20%	66,67%

Aktiva celkem vykazují kolísavý trend v průběhu sledovaného období.

V roce 2012 došlo k velkým počátečním investicím. Firma se začala rozrůstat, proto je nárůst v tomto roce oproti předchozímu zapříčiněn z velké části pořízením dlouhodobého majetku (DM). Tvoří jej především samotné prodejní stánky – ve formě nedokončeného hmotného DM, jejichž výroba je velmi časově a technologicky náročná. Společnost si objednává jednotlivé díly stánků od různých společností a kompletuje je sama. Dále je součástí DM vybavením těchto stánků a to kávovary, mlýnky na kávu, pokladny, kola a vybavení skladů. Další výrazný nárůst byl v tomto roce u položky zásob, a to o téměř 500 %. Opět je zde vysvětlením fakt, že se společnost dynamicky rozrůstala, a proto tvořila zásoby na plynulý provoz podniku. S čímž souvisí i vložení peněžních prostředků do společnosti – půjčka od společníků (celkově ve výši téměř 3 milionů Kč.)

Rok 2013 přinesl prudký pokles celkové hodnoty aktiv. Hlavním důvodem byl neúspěch franchisanta, kterému byl prodán stánek, později avšak nebyl rentabilní – zrušení franchisy. Další příčinou lze shledat v enormním nárůstu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů 900 %, který byl zapříčiněn prodejem stánku franchisantovi a jeho neúplné splacení. Celková hodnota prodaného stánku byla přes 500 tis. Kč a nesplacená pohledávka na konci roku z tohoto titulu činila 100 tis. Kč. Velmi významný nárůst

položky náklady příštích období o 3100 % představuje zaplacení nájemného skladů na několik období dopředu.

V roce 2014 došlo k mírnému poklesu majetku společnosti. Byly uvedeny do provozu stánky, které byly vytvořeny – úbytek nedokončeného DM v závislosti na otevírání dalších poboček. Zásoby se zvýšily o více než 70 %, a prudký nárůst byl zaznamenán u položky finanční prostředky v hotovosti. Důvodem bylo nahromadění hotovosti na konci roku – jelikož tato firma hospodaří převážně z hotovostí v běžném provozu (souvisí i s nárůstem tržeb).

V roce 2015 došlo k pozitivnímu mírnému nárůstu celkových aktiv. Jedinou výraznější změnu, kterou je nutno zdůraznit, je velmi radikální navýšení daňových pohledávek o necelých

7000 %, což bylo způsobeno nárůstem zaměstnanců, a tudíž i nákladů na sociální a zdravotní pojištění, a také je zde neuhrazená daň z příjmu.

Rok 2016 s sebou přinesl další vlnu vývoje společnosti – další pobočky v novém městě. To bylo příčinou nárůst samostatných movitých věcí o více než 70 %, pokles nedokončeného DHM znamenal opět prodej stánku – tentokrát úspěšně uzavřený franchisový obchod. Byly splaceny veškeré pohledávky z obchodních vztahů, proto hodnota -100 %. A opět byla společnost dlužná státu v oblasti daní.

Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	71,04%	67,59%	49,09%	52,19%	56,49%
Dlouhodobý hmotný majetek	71,04%	67,59%	49,09%	41,27%	49,95%
samostatné movité věci	50,76%	40,69%	49,09%	32,09%	46,61%
nedokončený DHM	20,29%	26,91%	0,00%	9,18%	3,34%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	10,92%	6,54%
Oběžná aktiva	28,94%	31,50%	44,46%	39,88%	41,17%
Zásoby	3,12%	7,60%	13,60%	9,90%	4,80%
Krátkodobé pohledávky	0,81%	4,42%	3,74%	5,68%	5,26%
Krátkodobý finanční majetek	25,01%	18,77%	27,12%	24,30%	29,81%
peníze	4,85%	0,68%	7,93%	5,13%	4,74%
účty v bankách	20,15%	18,09%	19,19%	19,17%	25,07%
Časové rozlišení	0,02%	0,91%	6,44%	7,93%	2,34%

Rok 2012 představoval, jak je již výše zmíněno, růstovou fází společnosti. Proto především nárůst DM, zásob a také finančního majetku. Aktiva jsou z více než 70 % tvořena dlouhodobým majetku, a po celé sledované období tvořily více než polovinu hodnoty aktiv a lze tedy podnik označit jako výhradně poskytující služby.

V roce 2013 došlo k mírnému poklesu všech položek, což neznamená nic jiného než skutečnost, že se podnik již nevyvíjel tak rychle ale přesto se posouval vpřed.

Rok 2014 přinesl pokles položky nedokončený DM na 0 % – dokončení kompletace stánků a úspěšné uvedení do provozu.

Vývoj v dalších dvou letech byl celkově mírně rostoucí trend, bez výrazných změn.

3.4.1.2 Analýza pasiv

V této kapitole bude zachycen vývoj jednotlivých položek – pomocí horizontální analýzy, a také vývoj struktury pasiv – vertikální analýza.

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2012/11	2013/12	2014/13	2015/14	2016/15
PASIVA CELKEM	152,21%	-22,57%	-4,54%	30,77%	18,40%
Vlastní kapitál	-48,15%	- 1069,05%	-57,13%	-63,66%	543,14%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření min. let	204,20%	-21,55%	316,20%	-47,46%	-43,00%
Nerozdělený zisk minulých let	-	-	0,00%	0,00%	342,31%
Neuhrazená ztráta minulých let	204,20%	0,00%	248,07%	-44,52%	0,00%
VH běžného účetního období	132,10%	-1251,28%	162,47%	52,23%	210,45%
Cizí zdroje	135,72%	-2,80%	-17,28%	19,46%	-0,13%
Dlouhodobé závazky	154,96%	-9,78%	-24,63%	-0,78%	-11,82%
Závazky ke společníkům	154,96%	-9,78%	-24,63%	-4,93%	-15,43%
Krátkodobé závazky	-31,53%	141,73%	99,40%	111,94%	24,86%
Závazky z obchodních vztahů	-63,57%	204,26%	-44,76%	953,16%	18,63%
Závazky k zaměstnancům	-3,45%	150,00%	67,86%	71,49%	21,34%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	100,00%	-70,00%	366,67%	78,57%	84,00%
Stát – daňové závazky a dotace	200,00%	933,33%	267,74%	-77,19%	788,46%
Dohadné účty pasivní	130,00%	-17,39%	263,16%	-71,01%	-70,00%
Bankovní úvěry a výpomoci	-	-	-100,00%	-	-
Časové rozlišení	-	-	-	72,41%	-15,00%

Celkový vývoj pasiv se dá označit za kolísavý – kopíruje aktiva (vyrovnanost rozvahy).

V roce 2012 začal generovat zisk – proto výsledek hospodaření (VH) běžného účetního období vzrostl o 132 %. Závazky ke společníkům tvoří půjčka od společníků, přes 3 miliony Kč, která je v průběhu let postupně splácena. Významné nárůsty položek Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a daňové závazky vůči státu souvisí s rozvojem společnosti, náborem zaměstnanců.

V roce 2013 můžeme pozorovat výrazný propad, kdy byl vykázán VH v hodnotě – 898 tis. Kč. Tato významná ztráta byla způsobena otevřením nových poboček, které nebyly doposud ziskové. I přes to ale musela společnost platit svým zaměstnancům – narostly u nich nezaplacené mzdy o 150 %. A také nakupovat zboží a zásoby – nárůst krátkodobých závazků z obchodních vztahů o více než 200 %.

Rok 2014 byl mnohem příznivější než rok předchozí, společnost byla v zisku téměř 600 tis. Kč. Investice začaly být rentabilní. Ovšem stále s růstem celého podniku, neustále rostly i závazky k zaměstnancům a odvody za ně.

V roce 2015 společnost opět generovala zisk – příznivý vývoj podniku. Při rozšiřování společnosti bylo potřeba více nakupovat – proto významný nárůst závazků z obchodních vztahů o 953 % - větší spotřeba zásob.

Rok 2016 přinesl zvrát v oblasti vlastního kapitálu, kdy konečně dosahoval kladných hodnot a to konkrétně 678 tis. Kč, zároveň generoval zisk, jehož položka se zvýšila oproti roku předchozímu o více než 200 %. Stále společnost dluží nemalé peníze státu na daních, a to přes 230 tis. Kč.

Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	-1,84%	-27,84%	-12,50%	-3,47%	13,01%
Základní kapitál	4,39%	5,67%	5,94%	4,54%	3,84%
Výsledek hospodaření minulých let	-7,95%	-8,05%	-35,11%	-14,10%	-6,79%
VH běžného účetního období	1,71%	-25,46%	16,66%	6,09%	15,96%
Cizí zdroje	101,84%	127,84%	110,78%	101,20%	85,36%
Dlouhodobé závazky	98,79%	115,11%	90,88%	68,95%	51,35%
Závazky ke společníkům	98,79%	115,11%	90,88%	66,07%	47,19%
Krátkodobé závazky	3,05%	9,53%	19,90%	32,25%	34,01%
Závazky z obchodních vztahů	1,03%	4,05%	2,35%	18,90%	18,93%
Závazky k zaměstnancům	1,23%	3,97%	6,98%	9,15%	9,38%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00%	3,20%	0,00%	0,00%	0,00%
Časové rozlišení	0,00%	0,00%	1,72%	2,27%	1,63%

Kapitálově těžká společnost – zdroje tvoří především finanční prostředky od společníků, kteří se podíleli na financování společnosti nejvíce v letech 2012-2015, hodnota VK je tedy záporná, a to z důvodu kumulování ztráty z minulých let a neuhrazování. Vygenerovaný zisk dorovnal hodnotu VK a zvýšil ji až v roce 2016. Půjčky od společníků jsou postupně spláceny. Financování firmy lze označit za nebezpečné až vysoce rizikové. Bankovní úvěry a výpomoci tvoří jeden krátkodobý úvěr.

3.4.1.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

Pomocí této analýzy jsou níže zachyceny roční změny jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty.

V roce 2012 začala analyzovaná společnost generovat zisk ve výši 78 tis. Kč, s velmi vysokou přidanou hodnotou téměř ve výši 2 mil. Kč. Odpisy majetku vzrostly o 701 % z důsledku pořízení stánků a jejich faktického provozu v předešlém roce (do té doby byl DM minimální) – s tím souvisí nárůst osobních nákladů. VH běžného účetního období narostly o 132 % díky úspěšnému startu společnosti.

Rok 2013 přinesl velký propad položky VH za běžnou činnost a položky s tím související (provozní a finanční VH). Hodnota ztráty v tomto roce byla téměř -900 tis. Kč, což vysvětluje, že se společnost nacházela v počáteční fázi růstu (obnáší velké náklady a minimální výnosy).

Rok 2014 byl o něco pozitivnější, společnost vygenerovala zisk v hodnotě 561 tis. Kč.

V roce 2015 došlo k podstatné změně ve způsobu účtování tržeb – položka Tržby za prodej zboží téměř - 100 %, a na druhé straně Výkony narostly o enormních 181 000 %. Fakticky došlo jen k záměně těchto dvou položek, proto oproti předcházejícím létům lze pozorovat tuto rapidní změnu, která je pouze formálního charakteru. Celkový nárůst tržeb ovlivnilo i zdražování poskytovaných služeb.

Rok 2016 odrazuje opět změnu v účtování – u položek tržby za prodej zboží a náklady vynaložené na prodané zboží. I přes tuto formální změnu lze konstatovat, že došlo k velmi významnému růstu společnosti. Její zisk v tomto roce dosahoval hodnoty přes 1 milion Kč.

Tabulka 7: Horizontální analýza VZZ (vlastní zpracování dle účetních výkazů)⁸

	2012/11	2013/12	2014/13	2015/14	2016/15
Tržby za prodej zboží	100,00%	41,45%	70,37%	-99,84%	165657,14%
Náklady na prodané zboží	100,00%	48,51%	53,67%	-99,49%	45778,57%
Obchodní marže	100,00%	37,99%	79,17%	-100,00%	100,00%
Výkony	-19,58%	-60,32%	-96,34%	1815 00,00%	-100,00%
Výkonová spotřeba	49,80%	100,36%	4,57%	339,21%	25,56%
Přidaná hodnota	5761,76%	-27,15%	163,09%	61,91%	-100,00%
Osobní náklady	555,21%	54,13%	30,32%	85,08%	67,52%
Daně a poplatky	80,00%	0,00%	-44,44%	220,00%	543,75%
Odpisy DHM a DNM	701,28%	20,32%	24,87%	21,09%	33,42%
Tržby z prodeje DM	-	-	-100,00%	-	-
Ostatní provozní výnosy	1100,00%	3341,67%	-23,73%	17,46%	-31,89%
Ostatní provozní náklady	-	90,32%	42,37%	420,24%	-34,55%
Provozní výsledek hospodaření	-134,17%	-1078,05%	-172,32%	-50,34%	269,44%
Nákladové úroky	-	-	-87,78%	-63,64%	225,00%
Ostatní finanční náklady	133,33%	-14,29%	33,33%	0,00%	62,50%
Finanční výsledek hospodaření	33,33%	-	-80,21%	-63,16%	185,71%
		2300,00%			
Daň z příjmů za běžnou činnost	-	-	-	-	1530,77%
VH za běžnou činnost	132,10%	-1251,28%	162,47%	-52,23%	210,45%
VH za účetní období (+/-)	132,10%	-1251,28%	162,47%	-52,23%	210,45%
VH před zdaněním	132,10%	-1251,28%	162,47%	-49,91%	271,53%

3.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Zde bude společnost ABC analyzována z hlediska rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

3.4.2.1 Ukazatele rentability

Níže je popsán vývoj jednotlivých rentability aktiv, vlastního kapitálu, tržeb a rentabilitu dlouhodobých zdrojů.

⁸ Plán je sestavován pro interní účely – proto byl použit starší formát výkazů. Od 1.1.2016 došlo k jejich formální úpravě dle ČSÚ.

Tabulka 8: Ukazatele ROA (vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

ROA	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	1,71%	-22,91%	16,99%	6,47%	20,28%
Konkurent 4	3,41%	2,82%	3,04%	4,59%	5,36%
Konkurent 3	10,85%	5,39%	7,79%	11,64%	10,54%

Rentabilita aktiv (ROA) analyzované společnosti má poměrně kolísavý vývoj, v roce 2013 vykazovala společnost významnou ztrátu (-898 tis. Kč) jelikož existující pobočky nebyly zatím rentabilní, proto je hodnota tohoto ukazatele záporná. V roce 2014 došlo k významnému pozitivnímu nárůstu tohoto ukazatele, především z důvodu celkového rozšiřování společnosti, což oproti roku předchozímu znamená začátek efektivního hospodaření. Nejnižší hodnotu ROA tedy měla společnost v roce 2013 a to téměř -23 %, a v roce 2016 naopak nejvyšší přes 20 %.

Konkurenční podniky měly hodnoty ROA také značně kolísavé. Konkurent 4 měl v posledních třech letech hodnoty ukazatele nižší, což lze hodnotit pozitivně. Na druhou stranu Konkurent 3 v prvních dvou letech dosahovala výrazně vyšších hodnot.

Tabulka 9: Ukazatel ROE (vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

ROE	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	-92,86%	91,45%	-133,25%	-175,16%	122,71%
Konkurent 4	3,39%	2,90%	4,30%	6,59%	6,63%
Konkurent 3	42,89%	25,60%	26,43%	36,69%	25,71%

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) zobrazuje efektivnost využití vlastních zdrojů. Z výše uvedených údajů je ale patrné, že společnost vykazuje hodnotu vlastního kapitálu zápornou. Příčinou je zejména to, že kumuluje ztráty z minulých let a neuhrazuje je. Vzhledem k tomu, že tedy položky vlastního kapitálu byly po celé sledované období, kromě roku 2016 (kdy podnik vykázal ztrátu a měl zároveň záporný VK, proto plusová hodnota ROE), záporné, je i tento ukazatel záporný.

A lze jednoznačně konstatovat, že se konkurenční společnosti nacházely nad hodnotou analyzované společnosti ABC. Kromě posledního sledovaného roku 2016, kdy přestala narůst položka neuhrazená ztráta a na účet nerozdělený zisk bylo zaúčtováno téměř 300 tis. Kč.

Tabulka 10: Ukazatel ROS (vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

ROS	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	1,81%	-14,79%	6,43%	1,66%	3,64%
Konkurent 4	2,44%	1,97%	1,96%	2,54%	2,50%
Konkurent 3	6,69%	4,44%	5,71%	8,46%	7,48%

Rentabilita tržeb (ROS) vykazuje mírně kolísavý vývoj, v roce 2013 opět kvůli ztrátě -898 tis. Kč se nachází v mínusové hodnotě. Mimo tento rok se hodnoty pohybovaly v rozmezí od 1,66 % do 6,43 %.

Hodnoty Konkurenta 4 byly po celé sledované období velmi podobné, Konkurent 3 vykazoval hodnoty ROS významně vyšší od 4,44 % do 8,46 %.

Tabulka 11: Ukazatel ROCE (vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)

ROCE	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	1,71%	-25,46%	16,95%	6,23%	16,22%
Konkurent 4	1,03%	0,89%	1,42%	2,54%	2,96%
Konkurent 3	11,85%	5,91%	7,88%	12,06%	9,21%

Rentabilita celkového kapitálu (ROCE) – financování od společníků se jeví jako pozitivní fakt, nejvyšší hodnota ROCE byla dosažena v roce 2014 a to téměř 17 %.

Konkurent 4 vykazoval podstatně nižších hodnot, Konkurent 3 Café naopak využívá svůj celkový kapitál velmi efektivně.

3.4.2.2 Ukazatele aktivity

Trend **obratu aktiv** je příznivý, rostoucí v průběhu sledovaných let. Zobrazuje skutečnost, že hodnota tržeb pokrývá aktiva minimálně jedenkrát. Značí efektivní hospodaření této společnosti.

Tabulka 12: Obrat aktiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Obrat aktiv	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	0,95	1,55	2,64	3,72	4,45
Konkurent 4	1,40	1,43	1,55	1,81	2,15
Konkurent 3	1,62	1,21	1,36	1,38	1,41

Obrat aktiv společnosti ABC převyšuje hodnoty Konkurenta 4, jehož obrat aktiv se nacházel pouze mezi 1,4 do 1,81. Hodnoty Konkurenta 3 jsou v prvním roce vyšší, avšak po zbytek sledovaného období nižší.

Tabulka 13: Obrat zásob (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Obrat zásob	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	30,35	20,39	19,43	37,52	92,82
Konkurent 4	21,17	24,48	24,68	24,82	27,34
Konkurent 3	27,29	27,98	23,95	29,17	24,71

Obrat zásob – velmi vysoké hodnoty, kolísavý vývoj, v posledním roce velký nárůst tohoto ukazatele u sledované společnosti. Hodnoty se pohybovaly v rozmezí od 19,43 do 92,82. V letech 2012, 2015 a 2016 převyšovaly hodnot konkurenčních firem – pozitivní jev.

Obě konkurenční společnosti vykazovaly obrat zásob mezi 20-30 a jejich vývoj byl mírně kolísavý.

Tabulka 14: Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

DO pohled.	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	1,09	8,57	2,22	1,41	0,00
Konkurent 4	10,76	11,09	9,63	6,13	9,21
Konkurent 3	134,37	104,04	76,89	77,29	22,95

Doba obratu pohledávek – hodnoty tohoto ukazatele jsou poměrně nízké (v hodnotách od 0 do 8,57), z toho lze usoudit, že společnost nemá vázány v pohledávkách peníze. Protože funguje ve vztahu služba-konečný zákazník, kdy zákazník platí ihned, tudíž nevzniká žádná pohledávka. Proto je tedy hodnota vzhledem ke konkurentům mnohem nižší. Jediným větším nárůstem pohledávek bylo v roce 2013 prodej stánku – viz výše. Odběratelé Konkurenta 4 mají taktéž dobrou platební morálku, jelikož hodnota DO pohledávek je mezi 6 až 12 dny. Naopak Konkurent 3 v minulosti čekal na platby od odběratelů až 135 dní (téměř 5 měsíců) v průměru, ovšem je pozitivní, že hodnota tohoto ukazatele klesla až na 23 dní za sledované období.

Tabulka 15: Doba obratu závazků (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

DO závazků	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	3,93	9,42	3,20	18,31	15,31
Konkurent 4	159,08	171,45	152,83	119,91	90,95
Konkurent 3	67,41	70,23	80,12	24,09	15,99

Doba obratu závazků – vývoj je mírně rostoucí, nicméně hodnoty jsou nízké. Velmi dobrá platební morálka dané společnosti – nejvyšší hodnota 18,31 znamená, že společnost platila své závazky v průměru za 18 dní v roce 2015. Hodnoty jsou výrazně nižší než u konkurentů.

Trend vývoj tohoto ukazatele u Konkurenta 4 je klesající, nicméně hodnoty se pohybují v rozmezí od 90 do 172 dnů, což znamená, že mezi obdržením plateb od odběratelům po zaplacení přijatých faktur je minimálně 80 dní – negativní jev. Druhý konkurent je na tom o něco lépe, trend vývoje doby obratu závazků je také klesající.

3.4.2.3 Ukazatele zadluženosti

Níže jsou popsány ukazatele poměřující zadluženost a vlastní zdroje společnosti.

Tabulka 16: Koefficient samofinancování (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Samofinancování	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	-1,84%	-27,84%	-12,50%	-3,47%	13,01%
Konkurent 4	30,28%	30,90%	33,11%	38,58%	44,62%
Konkurent 3	20,48%	17,28%	23,63%	25,22%	30,63%

Hodnoty **samofinancování** jsou v letech 2012-2015 záporné. Důvodem je záporná výše vlastního kapitálu, jehož součástí jsou (jak již bylo zmíněno) nakumulované ztráty z minulých období. V roce 2016 došlo k významnému zvratu a VK měl kladnou hodnotu – taktéž i koefficient samofinancování.

Konkurenční společnosti mají kladnou hodnotu vlastního kapitálu, proto mají hodnoty samofinancování v kladných číslech. Netvoří více než 45 %, u obou, proto lze určit, že jsou to společnosti financovány především z cizích zdrojů, stejně jako v případě analyzovaného podniku ABC.

Tabulka 17: Koefficient zadluženosti (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Zadluženost	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	101,84%	127,84%	110,78%	101,20%	85,36%
Konkurent 4	69,72%	69,10%	66,89%	61,42%	55,38%
Konkurent 3	79,52%	82,72%	76,37%	74,78%	69,37%

Celková zadluženost – z výše uvedeného koeficientu samofinancování vyplývá, že je společnost financování téměř výhradně z cizích zdrojů a vyznačuje se tedy nebezpečnou až velmi rizikovou strategií financování. Hodnoty tohoto ukazatele jsou větší než 100 %, protože výše vlastního kapitálu se nacházela po celé období v mínusových hodnotách, výjimkou je poslední rok 2016.

Oba konkurenční podniky se dají považovat také za kapitálově těžší společnosti, ovšem nejsou financování pouze z cizích zdrojů (maximální hodnota je přes 82 %), proto jsou u nich hodnoty tohoto ukazatele příznivější.

Tabulka 18: Úrokové krytí (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Úrokové krytí	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	-	-8,98	52,00	71,25	81,31
Konkurent 4	2,73	2,92	3,49	5,62	9,28
Konkurent 3	-	-	84	39,96	17,04

Úrokové krytí – úroky společnosti ABC plynou především z dlouhodobých půjček od společníků. Ukazatel zobrazuje, jak zisk pokrývá úroky. V roce 2013 došlo ke ztrátě, která tedy nepokryla úroky vůbec, proto mínusová hodnota 8,98. V dalších letech můžeme pozorovat pozitivní jev – rostoucí trend, který znázorňuje, že zisk společnosti několikanásobně převyšuje úroky.

U Konkurenta 4 byl vývoj mírně rostoucí, ovšem pod hodnotami analyzované společnosti. A úrokové krytí u Konkurenta 3 nelze porovnat v letech 2012 a 2013, ovšem v dalších letech lze pozorovat klesající trend – úroky narůstaly rychleji než zisk.

3.4.2.4 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele mají vysokou vypovídající schopnost o tom, zda je společnost schopna ustát svým závazkům a zaplatit je včas a řádně.

Tabulka 19: Běžná likvidita (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Běžná likvidita	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	9,48	2,47	2,23	1,24	1,21
Konkurent 4	0,42	0,36	0,37	0,45	0,55
Konkurent 3	2,75	2,95	2,13	8,79	8,23

Běžná likvidita u společnosti ABC má klesající trend, což lze označit je nepříliš pozitivní. Výrazný propad lze vidět mezi lety 2012 a 2013, což bylo způsobeno nárůstem krátkodobých závazků z obchodních vztahů o 100 tis. Kč a také podstatným snížením zásob – konkrétně peněžních prostředků. Následně se tento propad promítl i do dalších druhů likvidit. Dle autorů Blahy a Jindřichovské (15) je doporučené minimum tohoto ukazatele na úrovni 1,5. V posledních dvou letech této hodnoty nedosahuje.

Nižší hodnoty tohoto ukazatele lze pozorovat u Konkurenta 4, po celé sledované období je na tom ze tří podniků nejhůř. Může mít výrazně problémy s hrazením svých závazků. Naopak Konkurent 3 se po celé sledované období nachází nad doporučeným minimem, a i nad analyzovanou společností.

Tabulka 20: Pohotová likvidita (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Pohotová likvidita	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	8,46	1,88	1,55	0,93	1,07
Konkurent 4	0,32	0,27	0,28	0,33	0,40
Konkurent 3	2,55	2,77	1,94	8,27	7,32

Pohotová likvidita se vyznačuje také klesající trend – není pozitivní. Tato likvidita popisuje schopnost podniku uhradit své závazky z oběžných aktiv po odečtení zásob. Dle autorů Dle Blahy a Jindřichovské (15) by tento ukazatel měl dosahovat úrovně alespoň 1, což podnik ABC splňuje, až na rok 2015, kdy se nacházela těsně pod hranicí.

Opět je na tom výrazně hůře Konkurent 4, a Konkurent 3 naopak mnohem lépe s rostoucím trendem a hodnotami od 2,5 do 8,3.

Tabulka 21: Okamžitá likvidita (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Okamžitá likvidita	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	8,19	1,47	1,36	0,75	0,88
Konkurent 4	0,05	0,03	0,03	0,08	0,05
Konkurent 3	0,46	1,13	0,53	2,45	4,81

Okamžitá likvidita popisuje schopnost podniku uhradit své závazky pouze finančními prostředky – hotovostí nebo penězi na bankovních účtech. Opět lze spatřit klesající trend – z hodnoty přes 8 až na 0,88. Ovšem opět se nachází nad doporučeným minimem (15) hodnota 0,5.

Vývoj hodnot této likvidity u konkurentů téměř kopíruje dvě předchozí. Konkurent 4 nedosahuje ani v jednom roce na minimální hodnotu. A Konkurent 3 má v letech 2013 a 2014 nižší hodnoty okamžité likvidity než analyzovaná společnost ABC.

3.4.2.5 Soustavy ukazatelů

Analyzovaná společnost byla podrobena také analýze bankrotního rizika, pomocí níže uvedených metod.

Tabulka 22: Altmanův index (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2012	2013	2014	2015	2016
pracovní kapitál/aktiva	0,25884	0,21973	0,24562	0,07631	0,07155
nerozdělený zisk/aktiva	0,00000	0,02212	0,02317	0,01772	0,06618
EBIT/aktiva	0,01712	-0,22909	0,16988	0,06473	0,20276
VK/celkové závazky	-0,01811	-0,22338	-0,11287	-0,03434	0,15236
Altmanův index	1,79	-0,26	2,71	0,96	2,21
Ohrožen?	ŠZ	ANO	NE	ANO	ŠZ

Z uvedené tabulky vyplývá, že podniku ABC hrozil bankrot v roce 2013, z důvodu ztráty a nerentabilnosti celkového hospodaření. A také v roce 2015 byla jeho hodnota hraniční, příčinou byly vysoké hodnoty celkových nesplacených závazků. Konkrétně došlo k velkému nárůstu zaměstnanců, a závazkům z obchodních vztahů kvůli rozvoji společnosti. V dalších letech se nacházel mimo ohrožení.

Tabulka 23: Index IN05 (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2012	2013	2014	2015	2016
aktiva/cizí kapitál	1,018	1,278	1,108	1,012	0,854
EBIT/nákladové úroky	0,000	-8,978	9,000	9,000	9,000
EBIT/aktiva	0,017	-0,229	0,170	0,065	0,203
výnosy/aktiva	0,949	1,822	2,737	3,800	4,528
OA/krátk. záv. a krátk. úvěry	9,482	2,474	2,234	1,237	1,210
IN05	1,25	-0,50	1,95	1,66	2,34
Ohrožen?	ŠZ	ANO	NE	NE	NE

Kopíruje vývoj Altmanova indexu – oba indexy potvrzují, že podnik byl vystaven bankrotu v roce 2013, později se podnik nacházel v příznivější situaci podle Indexu IN05. V letech 2014-2016 došlo k omezení koeficientu EBIT/nákladového úroky na hodnotu 9, z důvodu celkové lepší vypovídající schopnosti tohoto ukazatele.

3.4.3 SWOT matice

Shrnutí výsledků finanční analýzy je uvedeno níže v matici SWOT.

Tabulka 24: SWOT matice (vlastní zpracování)

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Tradice a vybudované jméno • Kvalifikovaní zaměstnanci – mezinárodní certifikáty, účast na baristických soutěžích • Dostupnost na více lokalitách, téměř za každého počasí, každý den • Rychle připravená kvalitní káva – kvalitní suroviny i nástroje • Logisticky fungující systém podnikání • Oblíbenost nabízeného produktu • Pozitivní hodnoty ukazatelů aktivity – efektivní využití majetku 	<ul style="list-style-type: none"> • Provozní doba ovlivněna počasím • Velmi nízký podíl vlastního kapitálu – v minulosti vložili společníci velké množství finančních prostředků, které se jim pomalu vrací – zadlužení společnosti, také je důvodem kumulování ztrát • Problémy s likviditou – lze vidět u výpočtů ukazatelů likvidit, které jsou pod hraničními hodnotami • Nevhodný výběr místa prodeje – problémy se získáním povolení, nízké tržby, nízká frekvence lidí
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • Expanze do dalších měst ČR, na Slovensko • Vytvoření věrnostního programu – získání nových zákazníků • Rozšíření franchisingu do více míst – rozšiřování značky a jména, za cenu téměř žádných vstupních nákladů – ty budou přesunuty na franchisanta • Připravovaná novelizace zákona o DPH – nižší sazby u stravovacích služeb, což by vedlo k nižšímu daňovému zatížení 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup konkurence na trh • Ekologické faktory – zabývají se prodejem kávy s sebou, což vede k určitému nárůstu odpadů a lidí, kteří se plýtvání snaží zamezit, mohou přestat využívat jejich služby • Rychlý vývoj a expanze – dlouhodobě neudržitelný

4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU PODNIKU

V této části práce bude sestaven návrh finančního plánu podniku ABC pro období 2017-2020. Následující plán vychází z veškerých analýz, které byly vypracovány v předchozích kapitolách. Jedná se o strategické analýzy PESTE, 7S, SWOT a Porterovu. Po jejich zpracování následovala kompletní finanční analýza podniku i jeho konkurentů. Veškeré informace byly využity pro zpracování následného finančního plánu, který obsahuje plánovanou rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Celý finanční plán bude sestaven ve variantě optimistické a pesimistické.

Cílem plánu je určit, jaká bude hospodářská situace v podniku – jaké investice a v jaké výši bude třeba zafinancovat, či ze zdrojů interních či externích. Sledovány budou hodnoty cash flow v jednotlivých letech, a v neposlední řadě, zdali nebude ohrožena existence podniku jako celku.

Ohodnocení finančního plánu bude provedeno prostřednictvím finanční analýzy.

4.1 Stanovení cílů pro budoucí období

Prostřednictvím finanční analýzy byla zhodnocena současná situace podniku a na jejím základě zjištěny oblasti, ve kterých by se podnik měl zlepšit. Na jejich základě byly stanoveny následující cíle pro budoucnost podniku.

Vyšší podíl vlastního kapitálu

Ukazatel celkové zadluženosti se v letech 2012-2015 nacházel nad úrovní 100 %, jelikož měla společnost záporný vlastní kapitál (způsoben především kumulováním ztrát z předchozích let). Pouze v roce 2016 se jí podařilo dosáhnout kladné úrovně VK a celkové zadluženosti ve výši 85,36 %.

Tato úroveň financování podniku je velice nebezpečná, proto je cílem pro prognózované období 2017-2020, zajistit již nezápornou hodnotu vlastního kapitálu, a také uhrazovat ztráty z minulých let.

Rostoucí trend ukazatelů likvidity

V minulosti byl vývoj všech likvidit klesající v čase, což není pozitivní jev. V budoucnu je proto cílem pokusit se dosáhnout rostoucích hodnot u likvidity běžné, pohotové a

okamžité.

Hodnoty rentabilit

V letech 2012-2016 docházelo k velkým výkyvům v oblasti ukazatelů rentabilit. Z toho důvodu je cílem dosáhnout alespoň vývoje v konstantní či mírně rostoucí výši.

Altmanovo Z-skóre a Index IN05

V minulosti se podnik v letech 2013 a 2015 nacházel v zóně ohrožení bankrotem. V budoucnosti jsou tedy požadované hodnoty ukazatelů Altmanovo Z-skóre a Index IN05 nejlépe mimo šedou zónu v pozitivních hodnotách.

4.2 Prognóza tržeb

Východiskem sestavení finančního plánu je prognóza tržeb. Hodnoty tržeb podniku se odvíjí od tržeb celého odvětví a stanovují se na základě tržního podílu. Proto je nutné nejdříve stanovit prognózu tržeb celého odvětví a poté dané společnosti.

Prvním krokem před prognózou tržeb je vymezení relevantního trhu a jeho prognóza. Analyzovaný podnik ABC se věnuje hostinské činnosti, a tudíž spadá do **CZ-NACE 56 – Stravování a pohostinství**.

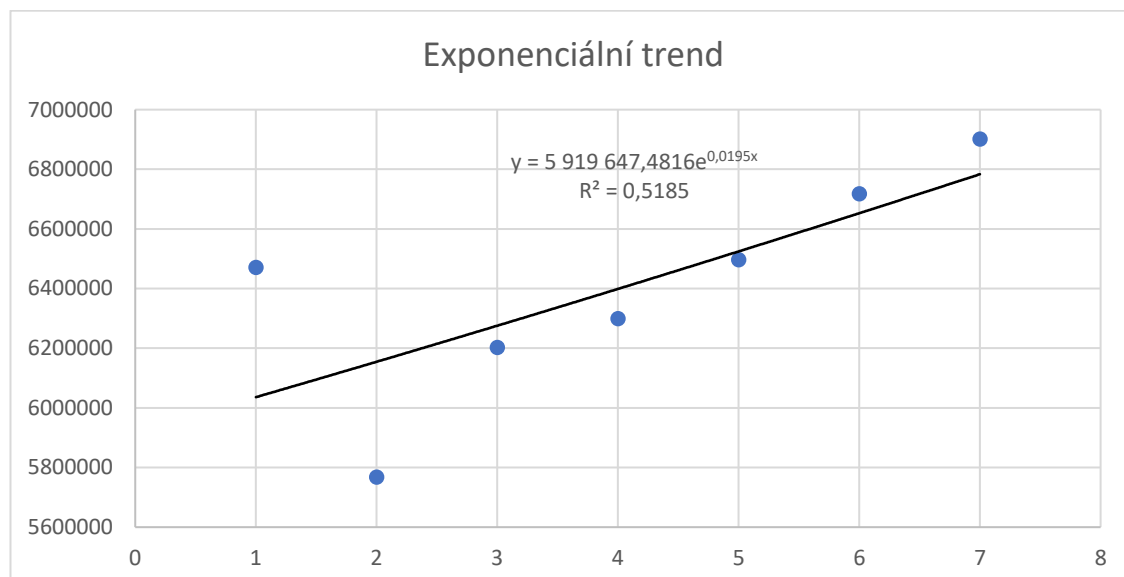
Pro zachování stejné srovnávací základny, se v odvětví musely brát tržby za prodej zboží a za prodej vlastních výrobků a služeb. Analyzovaná společnost měla ve výkazech uvedeny tržby za zboží i za vlastní výrobky a služby, ovšem jejich poměr se v průběhu let měnil, proto pro lepší vypovídací schopnost byly zahrnuty obě hodnoty tržeb.

Prvním krokem bylo vybrat určité makroekonomické proměnné (na základě provedené strategické analýzy) a pomocí Pearsonova korelačního koeficientu zjistit závislosti vývoje tržeb na dané veličině. Největší hodnota, tím pádem největší závislost byla nalezena u HDP v běžných cenách (mld. Kč) – viz tabulka níže.

Tabulka 25: Vývoj makroekonomických veličin za minulost (vlastní zpracování dle 25)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Koeficient
HPD b. c. (mld. Kč)	3954	4023	4 060	4 098	4 314	4 596	4 773	0,7945
HDP (růst v %)	2,3	2	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	0,4891
Průměr. míra inflace (%)	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	-0,6401
Zaměstnanost (růst v %)	-1	0,4	0,4	1	0,8	1,4	1,9	0,4574

Za pomoci nejvíce závislé makroekonomické proměnné – HDP v běžných cenách, byla provedena analýza časových řad a regresní analýza. Nejlepší a reálné výsledky přinesla analýza časových řad v exponenciálním trendu. Rozhodovala jsem se podle meziročního růstu tržeb trhu, podle hodnoty determinantu R, a v neposlední řadě podle reálnosti růstu tržeb.



Graf 1: Vývoj tržeb trhu – analýza časových řad v exponenciálním trendu (vlastní zpracování dle 25)

Po výběru exponenciálního trendu byly dopočítány hodnoty tržeb trhu do budoucnosti, tedy v letech 2017-2020. Dalším krokem bylo doplnění tržeb podniku ABC za minulost, 2012-2016, a zjistit jejich meziroční růst. Následně vypočítání tržního podílu za minulost, a v prognózovaném období byly doplněny průměrné hodnoty. A v posledním kroku byly stanoveny hodnoty tržeb společnosti ABC. Ovšem jejich průměrný růst byl v minulosti okolo 50 % z důvodu toho, že se firma nacházela v růstové fázi životního cyklu, což samozřejmě není dlouhodobě udržitelné. Výše meziročního růstu tržeb podniku byla ručně upravena, aby tržby nerostly závratným a nereálným tempem, na postupný pokles od 30 % do 15 %⁹ v prognózovaném období.

⁹ Nárůst tržeb o 30 % byl již v minulosti několikrát reálný, a tento vývoj byl potvrzen i managementem společnosti.

Tabulka 26: Vývoj tržeb trhu, podniku a tržního podílu za minulost (vlastní zpracování dle 25)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby trhu	6470687	5767830	6202195	6299163	6 497 003	6717733	6901754
meziroční růst		0,8914	1,0753	1,0156	1,0314	1,0340	1,0274
Tržby ABC	0	771	4309	5464	8899	16358	23206
meziroční růst		-	5,5888	1,2680	1,6287	1,8382	1,4186
Tržní podíl	0,000%	0,013%	0,069%	0,087%	0,137%	0,244%	0,336%
meziroční růst		-	5,20	1,25	1,58	1,78	1,38

Výše uvedená tabulka zachycuje vývoj tržeb trhu a společnosti ABC, který musel být prodloužen až do roku 2010, z důvodu lepší vypovídající schopnosti a reálnějším hodnotám v budoucnosti. Lze pozorovat enormní nárůst tržeb společnosti, jak již bylo zmíněno, nacházející se v růstové fázi.

Níže je uvedeno prognózované období, stanoveno na základě exponenciálního trendu. Vývoj tržeb společnosti ABC byl ručně upraven, aby výsledky odpovídaly realitě a byly dlouhodobě udržitelné.

Tabulka 27: Vývoj tržeb trhu, podniku a tržního podílu za budoucnost (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020
Tržby trhu	6919039	7055284	7194213	7335877
meziroční růst	1,0197	1,0197	1,0197	1,0197
Tržby ABC	30168	37710	45252	52039
meziroční růst	1,3000	1,2500	1,2000	1,1500
Tržní podíl	0,5044%	0,7565%	1,1348%	1,7022%
meziroční růst	1,50	1,50	1,50	1,50

Finanční plán by měl být sestaven minimálně ve dvou variantách. Výše byla uvedena pouze varianta optimistická. Následuje tedy znázornění možného pesimistického vývoje na trhu. U této varianty jsem zvolila 10% růst tržeb po celé budoucí období.

4.3 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Generátory hodnoty hrají klíčovou roli v celém procesu navrhování finančního plánu podniku. Nejdříve jsou stanoveny generátory hodnoty za minulost a z nich vypočteny hodnoty budoucí. Jedná se o tržby za prodej zboží, vlastní výrobků a služeb; ziskovou marži, investice do dlouhodobého majetku a pracovního kapitálu. Všechny položky jsou

vypočteny pro optimistickou i pesimistickou variantu finančního plánu, vycházejících z rozdílného vývoje tržeb podniku ABC.

4.3.1 Tržby

Tržby za prodej zboží, výrobků a služeb byly na začátku procesu sečteny a poté naplánovány prostřednictvím analýzy časových řad. Výchozí hodnoty tržeb podniku byly upraveny, jelikož jejich vývoj byl nereálný, a jsou východiskem pro optimistickou variantu. Vývoj tržeb za minulost měl roční tempo růstu přes 50 %, což není dlouhodobě udržitelné. Proto byly jejich prognózované hodnoty upraveny a mají mírně klesající tendenci. Předpokladem pro výrazný růst tržeb je rozšiřování společnosti do jiných měst, i prostřednictvím franchisingu, kdy je dodatečným výnosem i prodej stánků těmto franchisantům a poplatky za poskytnutí licence.

Tabulka 28: Vývoj celkových tržeb – optimistická verze (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby (tis. Kč)	4309	5464	8899	16358	23206	30168	37710	45252	52039
Roční tempo růstu		26,80%	62,87%	83,82%	41,86%	30,00%	25,00%	20,00%	15,00%
Průměrné tempo růstu			52,34%				22,37%		

Níže uvedené pesimistická varianta vychází z předpokladu, že bude meziroční růst tržeb konstantní, a to ve výši 10 %. Důvodem tohoto stagnujícího vývoje může být především to, že se firma ABC nebude úspěšně rozšiřovat, bude se starat pouze o efektivní hospodaření již existujících poboček. Další příčinou může být neúspěch podnikání v rámci franchisingu. Pravděpodobnost tohoto vývoje není zcela zanedbatelná, protože v průběhu několika let se tato společnost dostane z fáze růstové do fáze stabilizace, kde není tak výrazný nárůst tržeb.

Tabulka 29: Vývoj celkových tržeb – pesimistická verze (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby [tis. Kč]	4309	5464	8899	16358	23206	25527	28079	30887	33976
Roční tempo růstu		26,80%	62,87%	83,82%	41,86%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Průměrné tempo růstu			52,34%				10,00%		

4.3.2 Zisková marže

Výpočet ziskové marže lze provést dvě způsoby – shora a zdola. Výsledky obou metod by se neměly lišit. Výpočet shora podává zobrazuje velmi stručný výpočet, a proto je doplněn o stanovení ziskové marže zdola, kdy jsou jednotlivé položky detailně rozepsány a naplánovány.

Zisková marže shora

Níže jsou uvedeny hodnoty pro optimistickou i pesimistickou verzi.

Tabulka 30: Zisková marže shora – optimistická verze (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zisková marže (v %)	16,41	-0,92	17,07	8,71	11,12	11,16	7,48	9,56	8,97
Průměrné tempo růstu			-12,16%				-5,24%		
Prov. zisk před odpisy (v tis. Kč)	707	-50	1519	1425	2581	3368	2819	4328	4667
Průměrné tempo růstu			53,98%				15,96%		

Z výše uvedené tabulky lze konstatovat, že měla zisková marže v letech 2012-2016 poněkud kolísavý vývoj, záporné hodnoty dosáhla v roce 2013, kdy společnost vykazovala ztrátu ve výši -898, provozní zisk před odpisy byl -50 tis. Kč. Příčinou byla nepřipravenost managementu podniku na nově otevřené pobočky, které nebyly ihned ziskové. Mimo financování samotného provozu musela společnost hradit i rostoucí závazky za zaměstnanci a nákup zásob. Průměrné tempo ziskové marže za minulost bylo -12,16 %, pro budoucí období bylo určeno na hodnotě -5,24 %. Průměrné tempo růstu provozního zisku před odpisy bylo téměř 54 % za minulé období, do budoucna je jeho vývoj o něco střízlivější, ve výši 15,96 %.

Tabulka 31: Zisková marže shora – pesimistická verze (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020
Zisková marže	10,48%	9,35%	11,68%	11,08%
Průměrné tempo růstu		-0,10%		
Prov. zisk před odpisy (v tis. Kč)	2675	2626	3609	3764
Průměrné tempo růstu		9,89%		

Výše uvedená tabulka zachycuje vývoj ziskové marže v budoucnosti, její tempo růstu je -0,10 %, tudíž o něco příznivější než v optimistické variantě, ale tempo růstu provozního zisku je ve variantě pesimistické poloviční.

Zisková marže zdola

Prvním krokem při výpočtu ziskové marže zdola bylo zjistit podíl jednotlivých položek na tržbách – uvedeny v tabulce níž. Tímto způsobem byly vypočteny podíly na tržbách za léta 2012-2016, jejich průměry či ručně upravené hodnoty sloužily k predikci položky na období 2017-2020. Tempo růstu tržeb bude sice klesající, ale společnosti se nebude dařit snížit náklady stejným tempem, proto mají konstantní tempo růstu.

Bylo nutné upravit procentuální vývoj výkonové spotřeby a osobních nákladů, jejichž průměry byly příliš vysoké a neúměrně by zkreslovaly výsledky.¹⁰

Také vývoj ostatních provozních položek nebyl ponechán na hodnotě průměrného vývoje za minulost. Jeho hodnoty byly upraveny a obsahují ostatní provozní výnosy, kterými jsou především poplatky od franchisantů za poskytnutí licence, v prvním roce ve výši 480 tis. Kč¹¹ a v dalších letech 360 tis. Kč. A dále jsou součástí ostatních provozních položek i provozní náklady související s poskytováním franchis, jejich údržbou a zaškolením.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku představují tržby za prodej jednotlivých stánků, které jsou poskytnuty v rámci franchisingu. Jejich hodnota a vývoj odpovídá ostatním provozním položkám, v prvním roce budou prodány 4 stánky a v dalších letech 3. Tento majetek nemá žádnou zůstatkovou cenu, protože byl zkonstruován samotnou společností, zařazen do dlouhodobého majetku a ihned prodán, anižby byl odepisován. Proto je hodnota položky ZC dlouhodobého majetku na výši posledního sledované roku, její podíl klesá jen kvůli klesajícím tržbám

¹⁰ Viz výpočty v příloze – excel soubor.

¹¹ Tato částka zahrnuje reálný odhad společnosti, a to otevření 4 franchis za rok, v dalších letech 3.

Tabulka 32: Zisková marže zdola – optimistická verze (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
Obchodní marže	57,48%	62,55%	68,82%	0,00%	72,32%
Přidaná hodnota	46,25%	26,57%	42,93%	37,81%	17,35%
Osobní náklady	29,19%	35,49%	28,40%	28,59%	33,76%
Daně a poplatky	0,21%	0,16%	0,06%	0,10%	0,44%
Ostatní provozní položky	0,44%	-6,48%	-2,60%	0,41%	0,15%
Tržby z prodeje DM	0,00%	10,07%	0,00%	0,00%	0,60%
ZC prodaného majetku	0,00%	8,38%	0,00%	0,00%	0,16%
Provozní zisk před odpisy	707	-50	1519	1425	2581
Zisková marže	16,41%	-0,92%	17,07%	8,71%	11,12%
	2017	2018	2019	2020	
Obchodní marže	65,04%	65,04%	65,04%	65,04%	
Přidaná hodnota	32,20%	32,20%	32,20%	32,20%	
Osobní náklady	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	
Daně a poplatky	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%	
Ostatní provozní položky	1,33%	0,80%	0,66%	0,58%	
Tržby z prodeje DM	7,96%	4,77%	3,98%	3,46%	
ZC prodaného majetku	0,12%	0,10%	0,08%	0,07%	
Provozní zisk před odpisy	3368	2819	4328	4667	
Zisková marže	11,16%	7,48%	9,56%	8,97%	

Při dokončení výpočtu ziskové marže zdola, byly porovnány provozní zisky před odpisy a velikost ziskové marže. Bylo dosaženo rovností u obou metod, a také u verzí optimistické i pesimistické.

V níže uvedené ziskové marže v pesimistické variantě, je veškerý vývoj shodný s vývojem v optimistické variantě. Podíly na tržbách se liší pouze z důvodu, ze výše tržeb je jiná.

Tabulka 33: Zisková marže zdola – pesimistická verze (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020
Obchodní marže	65,04%	65,04%	65,04%	65,04%
Přidaná hodnota	32,20%	32,20%	32,20%	32,20%
Osobní náklady	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Daně a poplatky	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%
Ostatní provozní položky	1,57%	1,07%	0,97%	0,88%
Tržby z prodeje DM	7,05%	6,41%	5,83%	5,30%
ZC prodaného majetku	0,14%	0,13%	0,12%	0,11%
Provozní zisk před odpisy	2675	2626	3609	3764
Zisková marže	10,48%	9,35%	11,68%	11,08%

Jednotlivé položky uvedeny v procentech, byly také vyčísleny v absolutních hodnotách pro pozdější stanovení finančního plánu.

4.3.3 Pracovní kapitál

Pracovní kapitál tvoří níže analyzované zásoby, pohledávky, krátkodobé závazky a časové rozlišení aktiv a pasiv. Tyto položky nelze prognózovat podílem na tržbách, ale byla použita metoda doby obratu. Není potřeba plánovat provozně nutné peníze již v tomto kroku, ale budou zjištěny až při kompletaci výkazu Cash flow.

Data za minulost jsou převzata z již provedené finanční analýzy společnosti, a pro predikci budoucích hodnot jednotlivých položek byl použit jejich průměr. Doby obratu za minulost i budoucnost jsou stejné pro optimistickou i pesimistickou variantu.

Tabulka 34: Pracovní kapitál – doby obratu (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zásoby	11,9	17,7	18,5	9,6	3,9	10,8	10,8	10,8	10,8
Pohledávky (celkem)	3,1	11,9	5,1	5,5	5,3	5,6	5,6	5,6	5,6
Krátkodobé závazky	11,6	22,1	27,1	31,3	27,5	22,7	22,7	22,7	22,7

Veškeré výše uvedené hodnoty doby obratu jsou poměrně příznivé. Položka pohledávky celkem obsahuje krátkodobé i dlouhodobé, přičemž převažují ty krátkodobé.

V následující tabulce budou uvedeny hodnoty zásoby, pohledávek, krátkodobých závazků a ostatních aktiv a pasiv v absolutním vyjádření.

Tabulka 35: Položky pracovního kapitálu v absolutních číslech – optimistická verze (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zásoby	142	268	458	436	250	902	1127	1353	1556
Peníze¹²	1139	662	913	1070	1554	741	244	1190	1924
Pohledávky	37	181	126	250	342	469	586	703	809
Ostatní aktiva (časové rozlišení aktivní)	1	32	217	349	122	122	122	122	122
Krátkodobé závazky	139	336	670	1420	1773	1900	2375	2850	3277
Ostatní pasiva (časové rozlišení pasivní)	0	0	58	100	85	85	85	85	85
Čistý pracovní kapitál	1180	807	986	585	410	249	-381	433	1049

¹² Tato položka byla doplněna z výkazů společnosti, v letech prognózy z plánovaného výkazu Cash Flow.

Z výše uvedeného vývoje položek pracovního kapitálu v čase lze pozorovat klesající vývoj v letech 2012-2016, a naopak v letech predikce 2017-2020 rostoucí trend. Rok 2018 vykazuje položku čistý pracovní kapitál v hodnotě – 381 tis. Kč, což bylo způsobeno nedostatečnou výší peněžních prostředků, a poměrně vysokými krátkodobými závazky. Ostatní aktiva a pasiva se se předpokládají v budoucnosti na stejné výši jako v posledním roce. Ostatní položky se mění v závislosti na velikosti tržeb a době obratu.

V tabulce níže, v případě pesimistické verze, lze pozorovat změny jednotlivých položek pracovního kapitálu v predikovaném období. Výrazný rozdíl oproti variantě optimistické lze pozorovat u položky čistý pracovní kapitál, kde se jeho hodnota v letech 2017 a 2020 pohybovala v negativních hodnotách. Důvodem byl fakt, že oběžná aktiva se nenacházela v dostatečné výši, a proto nestačila pokrýt závazky. I přes skutečnost, že z důvodu záporného cash flow, které bylo původně zjištěno, společnost připojila externí zdroj financování od roku 2018. Tento externí zdroj bude popsán níže-

Tabulka 36: Položky pracovního kapitálu v absolutních číslech – pesimistická verze (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zásoby	142	268	458	436	250	763	839	923	1016
Peníze	1139	662	913	1070	1554	98	561	554	210
Pohledávky	37	181	126	250	342	397	436	480	528
Ostatní aktiva (časové rozlišení aktivní)	1	32	217	349	122	122	122	122	122
Krátkodobé závazky	139	336	670	1420	1773	1608	1768	1945	2140
Ostatní pasiva (časové rozlišení pasivní)	0	0	58	100	85	85	85	85	85
Čistý pracovní kapitál	1180	807	986	585	410	-313	105	49	-349

4.3.4 Investice

Posledním generátorem hodnoty je plánování investic. Společnost ABC disponuje pouze dlouhodobým hmotným majetkem – soubor samostatných movitých věcí a nedokončený majetek. Plánované investice budou tedy pouze do samostatných movitých věcí, které tvoří jednotlivé prodejní stánky a jejich vybavení (kávovary, mlýnky na kávu, pokladny a další).

Údaje uvedené v následující tabulce byly převzaty z výkazů společnosti. Byl zde vypočítán koeficient investiční náročnosti – vztah mezi netto investicemi a přírůstkem

tržeb za roky 2012-2016, který činil 18 897 tis. Kč. Dále tyto data sloužily pro analýzu a plán jednotlivých položek – investic netto, brutto, odpisů a zůstatkových cen.

Tabulka 37: Koeficient investiční náročnosti (vlastní zpracování)

Samostatné movité věci	2012	2013	2014	2015	2016
Stav majetku ke konci roku	2312	1435	1653	1413	2430
Odpisy	625	752	939	1137	1517
Investice netto		-877	218	-240	1017
Investice brutto		-125	1157	897	2534
Investiční náročnost růstu tržeb 2012-2016	0,62%				

Rozdíl mezi stavem majetku na začátku a na konci sledovaného období je velmi nízký, proto byl pro další výpočty využit reálný odhad netto investic na období 2017-2020, který poskytl management společnosti ABC, ve výši 6 600 tis. Kč.

Následuje odhad budoucích investic do dlouhodobého majetku.

Tabulka 38: Plán dlouhodobého majetku – optimistická i pesimistická verze (vlastní zpracování)

Samostatné movité věci (SMV)	2016	2017	2018	2019	2020
Původní - odpisy	1517	1517	913		
- zůstatková hodnota	2430	913	0	0	0
Nový - investice netto		1650	1650	1650	1650
- investice brutto		3167	3196	2923	3507
- pořizovací hodnota k 31. 12.		3167	6363	9286	12793
- odpisy (1/5 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	633	1273	1857
Celkem - odpisy		1517	1546	1273	1857
- zůstatková hodnota	2430	4080	5730	7380	9030
- investice netto do SMV		1650	1650	1650	1650
- investice brutto do SMV		3167	3196	2923	3507

Z výše predikovaných hodnot samostatných movitých věcí lze usoudit, že původní majetek bude odepsán již v roce 2018 a nahrazen majetek nově pořízeným.

Hodnota investic budoucího období se předpokládá na stejné výši u obou variant. Kdy při určitém tržním podílu zvažujeme dvě varianty budoucnosti – tržeb. Důvodem je zjistit, zda je při jednotlivých variantách potřeba externích zdrojů či nikoli, na zajištění stejného objemu investic.

4.4 Optimistická varianta finančního plánu

Na základě výše uvedených výpočtů a postupů, je možno přistoupit k hlavnímu bodu celé práce, a to sestavení návrhu finančního plánu. Vychází především z generátorů hodnoty a výkazů roku 2016. Je sestaven ve dvou variantách – optimistické a pesimistické. Tato kapitola bude podrobně popisovat plánované výkazy v optimistické verzi – výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash flow.

Cílem finančního plánu je pokrýt investiční výdaje a zajistit platební schopnost podniku při očekávaném růstu a daném tržním podílu v letech 2017-2020, a také zjistit případnou potřebu externích zdrojů.

4.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Níže budou popsány jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty a způsoby jejich stanovení.

Tabulka 39: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - optimistická verze (vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Tržby	30168	37710	45252	52039
Náklady za prodané zboží	9014	11268	13521	15549
Výkonová spotřeba	11464	14330	15838	18214
Osobní náklady	9050	11313	13576	15612
Daně a poplatky	35	44	53	61
Odpisy	1517	1546	1273	1857
Tržby z prodeje DM a materiálu	2400	1800	1800	1800
ZC prodaného DM a materiálu	36	36	36	36
Ostatní provozní položky	400	300	300	300
Provozní výsledek hospodaření	1851	1273	3055	2810
Nákladové úroky	13	13	13	13
Finanční výsledek hospodaření	-13	-13	-13	-13
Celkový výsledek hospodaření před daní	1838	1260	3042	2797
Daň (19 %)	349	239	578	531
Výsledek hospodaření za účetní období po dani	1489	1020	2464	2266

Tržby

Položka tržeb je složena ze dvou druhů tržeb – za zboží a za prodej vlastních výrobků a služeb, jelikož výkazy za minulost prolínaly tyto položky a pro vhodnější zachycení bylo potřeba tyto tržby sečíst a brát je jako celek.

Jejich růst v letech prognózy je poměrně značný, a to 30 %, 25 %, 20 % a 15 %. Tento trend byl potvrzen samotnou společností ABC, kdy se jim již v minulosti potvrdil nárůst tržeb 30 % i více. A lze to tedy považovat za reálný. Tržby obsahují především výnosy získané rozšiřováním společnosti do jiných měst a míst, a i určité zdražení služeb.

Náklady na prodané zboží

Tyto náklady zde částečně nahrazují obchodní marže. Jelikož se obchodní marže určí jako rozdíl mezi tržbami za zboží a náklady na prodané zboží, výsledek nevycházel správně. Problém je v tržbách, které nezahrnují pouze tržby za zboží (viz výše). Proto je tato položka uvedena zvlášť a odečtena.

Její hodnota je stanovena na základě průměru za minulost, a to 29,88% růst.

Výkonová spotřeba

Vývoj této položky je rostoucí. Průměrný podíl z tržeb za minulost byl na úrovni 41,83 %, který jsem z důvodu vyrovnanosti výkazů upravila na 38 % v prvních dvou letech prognózy, a ve zbylých dvou letech se společnosti ABC podaří výkonovou spotřebu snížit na 35 % (úspory z rozsahu).

Osobní náklady

Osobní náklady obsahují mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní zabezpečení. Jejich podíl na tržbách je konstantní v letech 2017-2020 a ve výši průměru z minulosti. Lze říci, že společnost bude mít téměř stálý počet zaměstnanců, ovšem v letech 2018 a 2019, kdy dojde k poklesu tržeb, si bude snažit firma udržet pracovníky a bude zvyšovat mzdy.

Daně a poplatky

Jejich vývoj byl naplánován dle průměru za minulost 0,12 % po celé prognózované období.

Odpisy

Tato položka vychází z plánu investic, který byl uveden v předcházející kapitole. V roce 2018 je zcela odepsán majetek původní, který je ovšem průběžně nahrazován majetkem novým. Jeho vývoj je mírně kolísavý.

Tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu

Tyto tržby obsahují pouze prodej stánků, zejména franchisantům. Prodejní stánky jsou zkonstruovány přímo společností, zařazeny do majetku a ihned prodány. Cena jednoho činí přibližně 600 tis. Kč. A proto dle položky výše, je vývoj následující. V roce 2017 prodej 4 stánků v hodnotě 2,4 mil. Kč, v dalších letech prodány 3 stánky v hodnoty 1,8 mil. Kč.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobé majetku a materiálu

Hodnota této položky je v letech 2017-2020 stálá. Výše uvedený prodaný majetek nebyl totiž odepisován.

Ostatní provozní položky

Budoucí hodnoty byly odhadnuty za pomoci managementu společnosti ABC, který mi poskytl potřebné informace a reálné plány. V této veličině jsou obsaženy ostatní provozní výnosy, které představují především franchisové poplatky. Celkem za jeden zprovozněný franchisový stánek je jejich hodnota za rok 120 tis. Kč. V roce 2017 budou otevřeny 4 stánky¹³, v dalších letech 3. A ostatní provozní náklady jsou v rozmezí 80-60 tis. Kč v letech 2017-2020, a představují náklady spojené s otevřením franchis – školení a další.

Nákladové úroky

Výše úroků zůstává na úrovni posledního analyzovaného roku 2016. Jsou to úroky z půjčky od společníků. V letech prognózy tato půjčka nebude splácena a nebudou se zvyšovat ani úroky.

¹³ Reálná informace od společnosti, jelikož už se tyto stánky fakticky otevřely.

Výsledek hospodaření za účetní období po dani

Jeho hodnota je mírně kolísavý. V roce 2017 došlo k nárůstu 600 tis. Kč oproti roku předcházejícímu, díky vyšším tržbám. V dalším roce došlo k poklesu o 400 tis. Kč, kvůli zvyšujícím se nákladům na spotřebu, prodané zboží a osobním nákladům. Rok 2019 s sebou přinesl rapidní nárůst o 1 400 tis. Kč, díky nárůstu tržeb a snížení růstu položky výkonová spotřeba. V posledním roce došlo opět k mírnému poklesu o necelých 200 tis. Kč.

Daň byla předpokládána ve výši 19 %.

4.4.2 Plánovaná rozvaha

Výkaz rozvaha představuje přehled o majetku a závazcích společnosti. Je založena na principu vyrovnanosti aktiv a pasiv.

Tabulka 40: Plánovaná aktiva - optimistická verze (vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	6829	8324	11263	13956
Dlouhodobý majetek	4595	6245	7895	9545
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	4254	5904	7554	9204
Samostatné movité věci	4080	5730	7380	9030
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	174	174	174	174
Dlouhodobý finanční majetek	341	341	341	341
a) Provozně potřebný	341	341	341	341
b) Provozně nepotřebný	0	0	0	0
Oběžná aktiva	2112	1957	3246	4289
Zásoby	902	1127	1353	1556
Pohledávky	469	586	703	809
Krátkodobý finanční majetek (peníze + bankovní účty)	741	244	1190	1924
Časové rozlišení	122	122	122	122

Dlouhodobý majetek

Společnost ABC disponuje dlouhodobým majetkem hmotným, který tvoří samostatné movité věci a nedokončený majetek. Samostatné movité věci byly naplánovány výše a hodnoty převzaty z generátorů hodnoty. Výše nedokončeného majetku je neměnná, je každoročně spotřebován a poté nahrazen dalším stánkem v procesu tvorby. Dlouhodobý finanční majetek obsahuje zápůjčky od ovládané osoby.

Oběžná aktiva

Položky zásob a pohledávek jsou naplánovány metodou doby obratu a jejich výše je rostoucí. Krátkodobý finanční majetek byl doplněn po kompletaci výkazu cash flow, a má taky rostoucí trend. Kromě roku 2018, kdy byl nižší výsledek hospodaření a také výchozí stav peněžních prostředků byl nižší než v ostatních letech.

Časové rozlišení

Tato položka na stejné úrovni posledního známého roku 2016, neměnná.

Tabulka 41: Plánovaná pasiva - optimistická verze (vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM	6829	8324	11263	13956
Vlastní kapitál	2167	3187	5651	7917
Základní kapitál	200	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	478	1967	2987	5451
Výsledek hospodaření běžného úč. období	1489	1020	2464	2266
Cizí zdroje	4577	5052	5527	5954
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	2677	2677	2677	2677
Závazky z obchodních vztahů	217	217	217	217
Závazky ke společníkům	2460	2460	2460	2460
Krátkodobé závazky	1900	2375	2850	3277
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
Časové rozlišení	85	85	85	85

Vlastní kapitál

Jeho hodnota je oproti minulosti v kladných číslech, a má rostoucí tendenci. Důvodem je dosahování zisku a tím dochází k postupnému hrazení kumulované ztráty z minulosti. Základní kapitál zůstává stejný ve výši 200 tis. Kč. Obsahuje také dosažený zisk vypočítaný ve výkazu zisku a ztráty, jeho vývoj byl zmíněn v předchozí kapitole.

Cizí zdroje

Jejich celková výše má také rostoucí trend. Velkou částí jsou dlouhodobé závazky, které jsou tvořeny dlouhodobými závazky z obchodních vztahů a závazky ke společníkům. Obě hodnoty zůstávají na konstantní výši, která se převzala z roku 2016. Závazky ke

společníkům jsou na stejné úrovni z toho důvodu, že si na své finanční prostředky mohou společníci počkat. Není pravděpodobné, že by na výplatu spěchali, jako v případě bankovního závazku. Krátkodobé závazky jsou naplánovány metodou doby obratu a mají rostoucí trend. Společnost nefinancuje své hospodaření z žádných bankovních úvěrů.

Časové rozlišení

Tato položka je opět na úrovni roku 2016.

4.4.3 Plánovaný výkaz cash flow

Výkaz cash flow a sledování jeho vývoje je pro podnik velmi důležitý. Je zde zachycen skutečný tok peněžních prostředků a jejich stav ke konci období.

Tabulka 42: Plánovaný výkaz cash flow - optimistická verze (vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na počátku období	1554	741	244	1190

PROVOZNÍ ČINNOST				
Provozní výsledek hospodaření	1851	1273	3055	2810
Daň připadající na VH	349	239	578	531
Provozní VH po dani	1489	1020	2464	2266
Úpravy o nepeněžní operace (=Σ)	1517	1546	1273	1857
Odpisy dlouhodobého majetku	1517	1546	1273	1857
Úpravy oběžných aktiv (provozně nutných) (=Σ)	-652	132	132	119
Změna stavu pohledávek	-127	-117	-117	-105
Změna stavu krátkodobých závazků	127	475	475	427
Změna stavu zásob	-652	-225	-225	-203
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	2354	2699	3869	4242

INVESTIČNÍ ČINNOST				
Nabytí dlouhodobého majetku	-3167	-3196	-2923	-3507
Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-3167	-3196	-2923	-3507

Náklady na cizí kapitál

Platba nákladových úroků	0	0	0	0
--------------------------	---	---	---	---

Peněžní tok celkem				
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	-813	-497	946	735
Stav peněžních prostředků na konci období	741	244	1190	1924

Provozní činnost

Vychází z provozního výsledku hospodaření po dani, který je následně upraven o nepeněžní operace. Těmi jsou odpisy dlouhodobého majetku, jehož hodnoty byly převzaty z generátorů hodnoty. Dále je výpočet upravován o změny v oběžných aktivech. Celkový vývoj peněžního toku z provozní činnosti je mírně rostoucí, což lze považovat za pozitivní jev.

Investiční činnost

Součástí této činnosti je pouze pořízení dlouhodobého majetku. Hodnoty jsou vypočítány opět v generátorech hodnoty a představují brutto investice do samostatných movitých věcí. V průběhu let 2017 a 2018 bude investována přibližně stejná částka, v roce 2019 částka nižší o 200 tis. Kč a v posledním roce dojde k navýšení investic o téměř 600 tis. Kč.

Náklady na cizí kapitál

Platba nákladových úroků není v plánovaném cash flow, i když v roce 2016 tato položka vystupovala. Ovšem, zde je nutno říci, že společníkům nebude vypláceny půjčka, a tudíž i platba úroků je pozastavena.

Peněžní tok celkem

Prvním pozitivním poznatkem je, že hodnota cash flow na konci období je kladná. Je dána součtem provozní a investiční činnosti. Vývoj je kolísavý, ale i přesto rostoucí. Jediný větší pokles této veličiny byl v roce 2018, kdy jeho hodnota dosáhla 244 tis. Kč. kdy byl dosažen nižší výsledek hospodaření.

4.5 Pesimistická varianta finančního plánu

Výchozím krokem pro sestavení této varianty, byla změna tržeb, jejichž hodnota se vyvíjela konstantně na úrovni 10 % po celé prognózované období.

Cílem sestavení pesimistického finančního plánu je pokrýt růst investic, které jsou na stejné úrovni, a zjistit případnou potřebu externích zdrojů v budoucnu. A snaha zajistit platební schopnost podniku.

4.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V tabulce níže je zobrazen výkaz zisku a ztráty v období 2017-2020 v případě odlišného vývoje tržeb – pesimistický.

Tabulka 43: Plánovaný výkaz cash flow - pesimistická verze (vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Tržby	25527	28079	30887	33976
Náklady za prodané zboží	7627	8390	9229	10152
Výkonová spotřeba	9700	10670	10811	11892
Osobní náklady	7658	8424	9266	10193
Daně a poplatky	30	33	36	40
Odpisy	1517	1546	1273	1857
Tržby z prodeje DM a materiálu	1800	1800	1800	1800
ZC prodaného DM a materiálu	36	36	36	36
Ostatní provozní položky	400	300	300	300
Provozní výsledek hospodaření	1158	1080	2336	1906
Nákladové úroky	13	92	83	74
Finanční výsledek hospodaření	-13	-92	-83	-74
Celkový výsledek hospodaření před daní	1145	988	2253	1832
Daň	218	188	428	348
Výsledek hospodaření za účetní období po dani	928	800	1825	1484

Veškeré změny, které jsou zde zachyceny, se odvíjí od rozdílného nižšího vývoje tržeb. Výše tržeb je východiskem pro sestavení tohoto výkazu. Zjištěný hospodářský výsledek se ovšem promítá i do rozvahy, a současně má vliv i na cash flow. Výsledek hospodaření za účetní období po dani se vyvíjí taktéž mírně kolísavě, a je nižší přibližně v průměru o 25 % než u varianty optimistické.

4.5.2 Plánovaná rozvaha

Následuje plán aktiv a pasiv společnosti ABC v letech 2017-2020 v pesimistické verzi.

Tabulka 44: Plánovaná aktiva - pesimistická verze (vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	5975	8204	9974	11421
Dlouhodobý majetek	4595	6245	7895	9545
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	4254	5904	7554	9204
Samostatné movité věci	4080	5730	7380	9030
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	174	174	174	174
Dlouhodobý finanční majetek	341	341	341	341
a) Provozně potřebný	341	341	341	341
b) Provozně nepotřebný	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1258	1837	1957	1754
Zásoby	763	839	923	1016
Pohledávky	397	436	480	528
Krátkodobý finanční majetek (peníze + účty)	98	561	554	210
Časové rozlišení	122	122	122	122

Celková hodnota aktiv je nižší než ve variantě optimistické, v průměru o 12,7 %. Výše investic – dlouhodobého majetku jsou totožné. Změnu lze pozorovat v položce krátkodobý finanční majetek, která se přebírá z cash flow a je ovlivněna bankovním úvěrem na pokrytí provozní činnosti podniku. Hodnota peněžních prostředků se nacházela v záporu, po přijetí úvěru je jejich výše kladná – viz výkaz cash flow.

Tabulka 45: Plánovaná pasiva - pesimistická verze (vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM	5975	8204	9974	11421
Vlastní kapitál	1606	2406	4231	5715
Základní kapitál	200	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	478	1406	2206	4031
Výsledek hospodaření běžného úč. období	928	800	1825	1484
Cizí zdroje	4285	5713	5658	5621
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	2677	2677	2677	2677
Závazky z obchodních vztahů	217	217	217	217
Závazky ke společníkům	2460	2460	2460	2460
Krátkodobé závazky	1608	1768	1945	2140
Bankovní úvěry a výpomoci	0	1268	1036	804
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	1268	1036	804
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
Časové rozlišení	85	85	85	85

Plánovaná pasiva zachycují změnu ve výsledcích hospodaření, které jsou nižší, ale mají stále rostoucí trend. Je zde oproti variantě optimistické zásadní změna, a to v položce bankovní dlouhodobý úvěr, který bude detailně popsán níže.

4.5.3 Plánovaný výkaz cash flow

Po kompletaci výše uvedených výkazů rozvahy a zisku a ztráty, byl sestaven následující výkaz cash flow, který zobrazuje skutečné peněžní toky.

Po jeho sestavení byl zjištěn nedostatek peněžních prostředků v roce 2018 a dál, kumulovaně v hodnotě 1 429 tis. Kč. Jelikož je předpokladem stejný vývoj investic a udržení platební schopnosti podniku, přistoupilo se na formu externího financování. Dosažitelný úrok¹⁴ je odhadnut ve výši 5,5 % p. a., celková částka úvěru činí 1,5 mil. Kč a doba splatnosti je 8 let (měsíční splácení). Sestavením splátkového kalendáře byla výše splátky vypočítána na 19 348,98 Kč.

¹⁴ Odhad managementu společnosti ABC.

Tento úvěr byl promítnut do cash flow – změna dlouhodobých bankovních úvěrů, kde se zachycovaly jeho splátky, tak i do platby nákladových úroků. Jelikož je součástí peněžních prostředků, je obsažen také v rozvaze a výkazu zisku a ztráty v rámci výsledku hospodaření, který byl ovlivněn dodatečnými úroky.

Stav peněžních prostředků na konci období, se po úspěšném přijetí bankovního úvěru, nachází v kladných hodnotách po celé prognózované období.

Tabulka 46: Plánovaný výkaz cash flow - pesimistická verze (vlastní zpracování)

Položka	2017	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na počátku období	1554	98	561	554

PROVOZNÍ ČINNOST				
Provozní výsledek hospodaření	1158	1080	2336	1906
Daň připadající na VH	218	188	428	348
Provozní VH po dani	928	800	1825	1484
Úpravy o nepeněžní operace (=Σ)	1517	1546	1273	1857
Odpisy dlouhodobého majetku	1517	1546	1273	1857
Úpravy oběžných aktiv (=Σ)	-733	45	49	54
Změna stavu pohledávek	-55	-40	-44	-48
Změna stavu krátkodobých závazků	-165	161	177	195
Změna stavu zásob	-513	-76	-84	-92
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	1711	2391	3147	3396

INVESTIČNÍ ČINNOST				
Nabytí dlouhodobého majetku	-3167	-3196	-2923	-3507

FINANČNÍ ČINNOST				
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů		1268	-232	-232
Náklady na cizí kapitál				
Platba nákladových úroků	0	-51	-70	-61

Peněžní tok celkem				
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	-1456	463	-7	-344
Stav peněžních prostředků na konci období	98	561	554	210

4.6 Zhodnocení variant finančních plánů

Cílem finančního plánování je na základě analýzy minulosti a zdůvodněných předpokladů o budoucnosti jeho samotné sestavení tak, aby byl obrazem budoucnosti. Jeho následnou analýzou je nutno zjistit, zda při pokračování současného vývoje hospodaření společnosti nehrozí riziko platební neschopnosti či ohrožení existence podniku jako celku.

Jinak řečeno, cílem finančního plánu je pokrýt růst investic a zajištění platební schopnost podniku, při interních či externích zdrojích. Při stejném tržním podílu, tržbách a totožném objemu investic byly zvažovány dvě varianty budoucnosti v letech 2017-2020. Níže budou popsány jejich výsledky prostřednictvím finanční analýzy a porovnáním s vytyčenými cíli.

4.6.1 Finanční analýza

Tato kapitola obsahuje finanční analýzu obou vytvořených variant plánu. Byla provedena analýza poměrových ukazatelů – rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Ukazatele rentability

V tabulce níže lze pozorovat vývoj ukazatelů rentability v prognózovaném období. Hodnoty všech ukazatelů v optimistické verzi jsou mnohem příznivější než ty za minulost, jejich vývoj se částečně ustálil, a především nezahrnuje záporné hodnoty. Ukazatel ROE byl letech 2012-2016 záporný, což sestavený finanční plán dokázal napravit. Důvodem toho, že hodnota rentability vlastního kapitálu je kladná a poměrně vysoká je fakt, že od roku 2017 docházelo k uhrazování kumulované ztráty z minulých let, byl generován zisk, a tudíž se zvyšovala hodnota vlastního kapitálu jako celku. Hodnoty ukazatelů rentabilit jsou příznivé i v pesimistické verzi finančního plánu, ovšem o trochu nižší.

Tabulka 47: Ukazatele rentability v letech 2017-2020 (vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	Optimistická verze				Pesimistická verze			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
ROA	27,11%	15,29%	27,12%	20,13%	19,38%	13,16%	24,42%	16,69%
ROE	68,71%	32,01%	43,60%	28,62%	57,77%	33,26%	43,14%	25,97%
ROS	6,14%	3,38%	6,75%	5,40%	4,54%	3,85%	7,56%	5,61%
ROCE	22,08%	12,38%	22,04%	16,33%	15,75%	9,86%	18,46%	13,09%

Ukazatele aktivity

Optimistická verze finančního plánu využívá svá aktiva efektivněji než v minulosti, s poměrně stabilnějším vývojovým trendem. Doba obratu pohledávek se nachází v konstantní výši. Doba obratu závazků se nachází nad hodnotami minulosti, což znamená, že společnost nebude již schopna tak rychle platit svým dodavatelům, s čímž souvisí vývoj ukazatelů likvidity uveden níže. Ukazatele aktivity v pesimistické variantě jsou konstantní, obrat aktiv má mírně klesající vývoj.

Tabulka 48: Ukazatele aktivity v letech 2017-2020 (vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	Optimistická verze				Pesimistická verze			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	4,42	4,53	4,02	3,73	4,27	3,42	3,10	2,97
Obrat zásob	25,73	26,76	27,87	29,09	30,41	30,41	30,41	30,41
DO pohledávek	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
DO závazků	22,67	22,67	22,67	22,67	22,67	22,67	22,67	22,67

Ukazatele zadluženosti

Vývoj všech ukazatelů je pozitivnější než v minulých letech, kdy hodnota VK byla záporná, což se odrazilo na záporné hodnotě koeficientu samofinancování. Lze konstatovat, že podíl VK se bude postupně zvyšovat a společnost se bude stávat finančně samostatnější, jelikož růstová fáze v průběhu prognózy pravděpodobně skončí. Příznivý vývoj těchto ukazatelů lze pozorovat u obou variant.

Tabulka 49: Ukazatele zadluženosti v letech 2017-2020 (vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	Optimistická verze				Pesimistická verze			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Samofinancování	31,73%	38,29%	50,18%	56,73%	26,87%	29,32%	42,42%	50,04%
Koeficient zadluženosti	67,02%	60,69%	49,07%	42,66%	71,71%	69,64%	56,73%	49,21%
Úrokové krytí	142,39	97,90	235,00	216,16	89,09	11,74	28,15	25,76

Ukazatele likvidity

V období 2012-2016 byly hodnoty všech likvidit pozitivní, což se ovšem nedá říci o budoucích hodnotách u optimistické i pesimistické verze. I přes jejich mírně rostoucí

trend, se nachází lehce pod doporučenými hodnotami. Společnost ABC se tak může dostat do problémů s likviditou a hrazením svých závazků.

Tabulka 50: Ukazatele likvidity v letech 2017-2020 (vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	Optimistická verze				Pesimistická verze			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Běžná	1,11	0,82	1,14	1,31	0,78	1,04	1,01	0,82
Pohotová	0,64	0,35	0,66	0,83	0,31	0,56	0,53	0,35
Okamžitá	0,39	0,10	0,42	0,59	0,06	0,32	0,28	0,10

4.6.2 Porovnání plánu s vytyčenými cíli

V následující oblastech bude řečeno, zda firma ABC splnila vytyčené cíle či nikoliv, a to ve variantě optimistické i pesimistické.

Vyšší podíl vlastního kapitálu

Tento cíl byl naplněn. Hodnota vlastního kapitálu dosahovala kladných hodnot v letech 2017-2020, v obou variantách finančního plánu. Společnost ABC bude schopna uhradit ztráty z minulých let a vytvořený zisk bude kumulovat na účtu VH minulých let, a v případě potřeby je možno těchto finančních prostředků využít a investovat.

Rostoucí trend ukazatelů likvidity

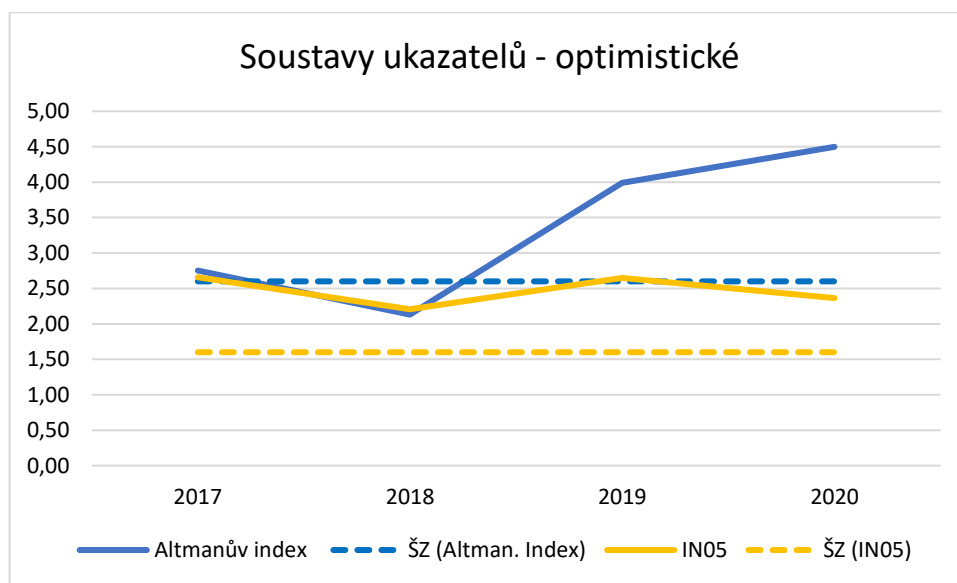
Stanovený cíl ukazatelů likvidity nebyl naplněn, jak lze vidět výše ve finanční analýze finančního plánu a jeho obou variant. Ukazatelé likvidity mají rostoucí charakter, jsou ovšem pod doporučenými hodnotami. Může to znamenat jistou hrozbu pro podnik v oblasti hrazení závazků.

Hodnoty rentabilit

Cílem v oblasti rentability bylo dosáhnout konstantní či mírně rostoucího vývoje. Na základě výše uvedené finanční analýzy lze uvést, že tento cíl byl částečně naplněn. Hodnoty rentabilit obsahují mírné výkyvy a nejsou rostoucího charakteru. Nenachází se ovšem pod minimálními hodnotami, či hodnotami z minulosti.

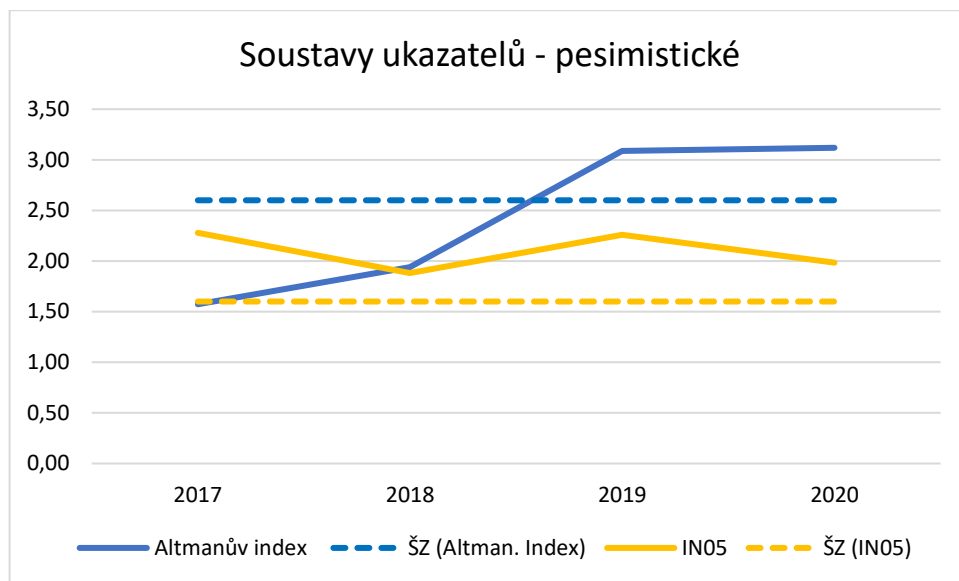
Altmanovo Z-skóre a Index IN05

Optimistická i pesimistická verzi byly podrobeny analýze prostřednictvím soustav ukazatelů indikující možný bankrot. Na grafu níže lze vidět, že se podnik ABC nacházel v šedé zóně v roce 2018, kdy hodnota Altmanova indexu činila 2,13. V dalších letech se již v ohrožení nenacházel, nespadal do šedé zóny podle Altmanova indexu či Indexu IN05.



Graf 2: Soustavy ukazatelů v letech 2017-2020 (vlastní zpracování)

V následujícím grafu lze pozorovat hodnoty Indexu IN05 po celé prognózované období nad hranicí šedé zóny. Hodnoty Altmanova indexu se nachází v šedé zóně v roce 2017 a 2018.



Graf 3: Soustavy ukazatelů v letech 2017-2020 (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala sestavením finančního plánu podniku. Cílem bylo analyzovat společnost z více hledisek. A to srovnat ji s odvětvím, konkurenty, vnějšími faktory a v neposlední řadě také analyzovat její finanční zdraví. Následně na základě provedených analýz vytvořit prognózu a finanční plán ve dvou variantách na období 2017-2020.

První část této práce tvoří teoretická východiska a vysvětlení problematiky. Jsou zde podrobně vysvětleny pojmy finanční plánování, jeho druhy a způsob provedení finanční analýzy za pomoci vybraných ukazatelů.

Obsahem další části je krátké představení společnosti a činnosti, které se věnuje. Vybraný podnik ABC působí v oblasti hostinské činnosti, konkrétně mobilního prodeje kávy. V tomto odvětví je přímá konkurence poměrně nízká, proto si tato společnost zakládá na konkurenčních výhodách – unikátní konstrukce a funkčnost prodejního stánku, kvalita kávy a tradice. Společnost byla podrobena strategické a finanční analýze, kde byla srovnána s konkurencí. Výsledky analýz odhalily několik nedostatků v hospodaření tohoto podniku. V minulosti měla značně nebezpečnou strategii financování, kdy cizí zdroje tvořily i více než 100 % hodnoty pasiv, jelikož byl vlastní kapitál v záporných hodnotách. Také hodnoty ukazatelů likvidit nebyly vždy nad doporučeným minimem, či nad hodnotami konkurentů. A v letech 2013 a 2015 byl dokonce ohrožen bankrotem. Ostatní finanční ukazatele se nacházely na přijatelných úrovních, s ne příliš stabilním vývojem.

Nejpodstatnější část této práce byla zaměřena na samotné sestavení finančního plánu podniku ABC na období let 2017-2020. Prvním krokem bylo vytyčení cílů pro budoucnost a určení oblastí vhodných ke zlepšení, které byly odhaleny v provedených analýzách. Následovala analýza trhu a tržního podílu, provedení analýzy časových řad a regresní analýzy, z čehož vyplynul budoucí vývoj tržeb trhu a určeny tržby vybraného podniku. Tyto tržby musely být upraveny, jelikož jejich vývoj na základě předchozích výpočtů byl příliš vysoký, přes 50 %. Proto pro variantu optimistickou byl trend tržeb

postupně klesající od 30 % do 15 %, pro pesimistickou byl konstantní ve výši 10 %. Dalším krokem byl výpočet generátorů hodnoty, které jsou klíčové pro správné sestavení finančního plánu. Jednotlivé položky byly plánovány prostřednictvím procentuálního podílu na tržbách, doby obratu či koeficientu náročnosti investic. Závěrečným krokem bylo sestavení plánovaných výkazů ve dvou variantách. Při kompletaci pesimistického finančního plánu byl zjištěn nedostatek finančních prostředků ve výkazu cash flow. Z toho důvodu byl zahrnut do finančního plánu bankovní úvěr, sestaven splátkový kalendář, a finanční prostředky se nyní nachází v kladných hodnotách.

Obě varianty byly posléze zhodnoceny, za pomoci finančních ukazatelů a také porovnány s vytyčenými cíli. Zjištěné výsledky ukázaly, že podstatným zlepšením v budoucnosti může být kladná hodnota vlastního kapitálu, na úkor snižující se zadluženosti. Společnost ABC v letech 2017-2020 přejde pravděpodobně z fáze růstové do fáze stabilizace, bude uhrazovat ztráty z minulých let, generovat zisk a hodnota vlastního kapitálu bude tedy kladná. Dalším zjištěným pozitivem je částečné zlepšení ukazatelů rentabilit, a díky bankrotním modelům bylo zjištěno, že společnost v budoucnosti nebude ohrožena bankrotem. Jediná hrozba, která byla odhalena, je v oblasti likvidity. Její hodnoty byly v prognózovaných letech poměrně nízké, dokonce pod hodnotami minulých let. Podnik se tak snadno může dostat do platební neschopnosti. Ovšem pokud tato společnost včas zareaguje na problémovou oblast likvidity, bude si hlídat její výši a vývoj, může se úspěšně vyhnout nepříjemnostem. Za pomoci sestavení a sledování finančního plánu, lze podniknout určité kroky a předejít potížím v hospodaření.

POUŽITÉ ZDROJE

- (1) FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-694-3.
- (2) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku : analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha : Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-68-2.
- (3) KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (4) KALOUDA, F.: *Finanční řízení podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk, s.r.o. 2011. ISBN 978-80-7380-315-5.
- (5) BREALEY, R. A., MYERS, S., ALLEN, F. a kol. *Teorie a praxe firemních financí*. Brno : BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0028-5.
- (6) MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku : proces ocenění – základní metody a postupy*. Praha : Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.
- (7) GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., a D. ŘEHÁK.: *Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení*. Brno : Computer Press 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (8) SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- (9) KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- (10) RAIS, K. a R. DOSKOČIL. *Risk management: studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- (11) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad – Statistiky* [online]. 2018 [citováno 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- (12) DĚDINA, J. a V., CEJTHAMR. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- (13) RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- (14) DATABÁZE AMADEUS. [online]. 2018 [citováno 2018-04-10]. Dostupné z: <https://amadeus-bvdinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/>
- (15) BLAHA, Z. S. a I. JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-726-1145-3.
- (16) GRÜNWALD, R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha : Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- (17) MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- (18) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. Brno : Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (19) PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance: studijní pomůcka*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-732-3.

- (20) BABKA, T., KAVĚNA, M., STANĚK, M. a O. VODEHNAL. *Právní úprava franchisingu – právo EU, modelový zákon Uncitral a právní úprava ve vybraných evropských státech*. Poslanecká sněmovna parlamentu ČR, 2012.
- (21) ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Česká asociace franchisingu ČAF* [online]. 2016 [citováno 2017-11-15]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/ceska-asociace-franchisingu>
- (22) JUSTICE. *Oficiální server českého soudnictví - Veřejný rejstřík* [online]. 2018 [citováno 2018-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- (23) PENERINI. *Penerini* [online]. 2018 [citováno 2018-04-10]. Dostupné z: <https://eshop.penerini.cz/domacipripravakavy/>
- (24) MFČR. *Ministerstvo finanční České republiky* [online]. 2018 [citováno 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/>
- (25) MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2018 [citováno 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>
- (26) FINANČNÍ SPRÁVA. *Finanční správa – Novinky o EET* [online]. 2018 [citováno 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/novinky/2018/EET-vetsina-povinnosti-zustava-v-platnosti-9006>
- (27) VESELÁ, P. *Kniha o kávě*. Praha : Smart Press, 2010. ISBN: 978-80-87049-34-1.
- (28) HARVARD BUSINESS SCHOOL. *Faculty and research* [online]. 2018 [citováno 2018-04-04]. Dostupné z: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/search.aspx?cnt=15&sort=Descending&df=1>
- (29) PORTER, M. E. *On Competition*. Boston : Harvard Business School Press, 2008 (aktual. vydání). ISBN: 142212696X.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody franchisingu (vlastní zpracování dle 21 a 20)	38
Tabulka 2: Vývoj makroekonomických ukazatelů (vlastní zpracování dle MFČR)	42
Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	51
Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	53
Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	54
Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	55
Tabulka 7: Horizontální analýza VZZ (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	57
Tabulka 8: Ukazatele ROA (vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)	58
Tabulka 9: Ukazatel ROE (vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)	58
Tabulka 10: Ukazatel ROS (vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)	59
Tabulka 11: Ukazatel ROCE (vlastní zpracování dle účetních výkazů společností)	59
Tabulka 12: Obrat aktiv (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	59
Tabulka 13: Obrat zásob (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	60
Tabulka 14: Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	60
Tabulka 15: Doba obratu závazků (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	61
Tabulka 16: Koeficient samofinancování (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	61
Tabulka 17: Koeficient zadluženosti (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	62
Tabulka 18: Úrokové krytí (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	62
Tabulka 19: Běžná likvidita (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	63
Tabulka 20: Pohotová likvidita (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	63
Tabulka 21: Okamžitá likvidita (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	64
Tabulka 22: Altmanův index (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	64
Tabulka 23: Index IN05 (vlastní zpracování dle účetních výkazů)	65
Tabulka 24: SWOT matice (vlastní zpracování)	66
Tabulka 25: Vývoj makroekonomických veličin za minulost (vlastní zpracování dle 25)	68
Tabulka 26: Vývoj tržeb trhu, podniku a tržního podílu za minulost (vlastní zpracování dle 25)	70
Tabulka 27: Vývoj tržeb trhu, podniku a tržního podílu za budoucnost (vlastní zpracování)	70

Tabulka 28: Vývoj celkových tržeb – optimistická verze (vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	71
Tabulka 29: Vývoj celkových tržeb – pesimistická verze (vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	71
Tabulka 30: Zisková marže shora – optimistická verze (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 31: Zisková marže shora – pesimistická verze (vlastní zpracování)	72
Tabulka 32: Zisková marže zdola – optimistická verze (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 33: Zisková marže zdola – pesimistická verze (vlastní zpracování)	74
Tabulka 34: Pracovní kapitál – doby obratu (vlastní zpracování)	75
Tabulka 35: Položky pracovního kapitálu v absolutních číslech – optimistická verze (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 36: Položky pracovního kapitálu v absolutních číslech – pesimistická verze (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 37: Koeficient investiční náročnosti (vlastní zpracování)	77
Tabulka 38: Plán dlouhodobého majetku – optimistická i pesimistická verze (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 39: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - optimistická verze (vlastní zpracování). 78	
Tabulka 40: Plánovaná aktiva - optimistická verze (vlastní zpracování)	81
Tabulka 41: Plánovaná pasiva - optimistická verze (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 42: Plánovaný výkaz cash flow - optimistická verze (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 43: Plánovaný výkaz cash flow - pesimistická verze (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 44: Plánovaná aktiva - pesimistická verze (vlastní zpracování)	86
Tabulka 45: Plánovaná pasiva - pesimistická verze (vlastní zpracování)	87
Tabulka 46: Plánovaný výkaz cash flow - pesimistická verze (vlastní zpracování).....	88
Tabulka 47: Ukazatele rentability v letech 2017-2020 (vlastní zpracování)	89
Tabulka 48: Ukazatele aktivity v letech 2017-2020 (vlastní zpracování)	90
Tabulka 49: Ukazatele zadluženosti v letech 2017-2020 (vlastní zpracování)	90
Tabulka 50: Ukazatele likvidity v letech 2017-2020 (vlastní zpracování).....	91

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb trhu – analýza časových řad v exponenciálním trendu (vlastní zpracování dle 25).....	69
Graf 2: Soustavy ukazatelů v letech 2017-2020 (vlastní zpracování)	92
Graf 3: Soustavy ukazatelů v letech 2017-2020 (vlastní zpracování)	93

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Životní cyklus podniku (3)	15
Obrázek 2: Složky strategického managementu (3)	19
Obrázek 3: Provázanost účetních výkazů (2).....	35
Obrázek 4: Organizační struktura	40
Obrázek 5: AeroPress a V60 (23)	47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Aktiva podniku ABC – zkrácená verze

Příloha 2. Pasiva podniku ABC – zkrácená verze

Příloha 3. Výkaz zisku a ztráty podniku ABC – zkrácená verze

Příloha 1. Aktiva podniku ABC – zkrácená verze

	<i>(tis. Kč)</i>	2012	2013	2014	2015	2016
	AKTIVA CELKEM	4555	3527	3367	4403	5213
B.	Dlouhodobý majetek	3236	2384	1653	2298	2945
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3236	2384	1653	1817	2604
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2312	1435	1653	1413	2430
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	924	949	0	404	174
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	174
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	481	341
B.III.1.	Podíly – ovládaná osoba	0	0	0	77	77
	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	0	0	0	404	264
c.	Oběžná aktiva	1318	1111	1497	1756	2146
C.I.	Zásoby	142	268	458	436	250
C.I.1.	Materiál	0	0	0	0	250
C.I.5.	Zboží	142	268	458	436	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	25	0	0	68
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	68
C.III.	Krátkodobé pohledávky	37	156	126	250	274
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	13	130	55	64	0
C.III.6.	Stát – daňové pohledávky	0	0	1	70	219
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	24	19	70	116	55
C.III.9.	Jiné pohledávky	0	7	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	1139	662	913	1070	1554
C.IV.1.	Peníze	221	24	267	226	247
C.IV.2.	Účty v bankách	918	638	646	844	1307
D. i.	Časové rozlišení	1	32	217	349	122
D.I.1.	Náklady příštích období	1	32	49	54	90
D.I.3	Příjmy příštích období	0	0	168	295	32

Příloha 2. Pasiva podniku ABC – zkrácená verze

	(tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
	PASIVA CELKEM	4555	3527	3367	4403	5213
a.	Vlastní kapitál	-84	-982	-421	-153	678
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-362	-284	-1182	-621	-354
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let		78	78	78	345
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-362	-362	-1260	-699	-699
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ –)	78	-898	561	268	832
B.	Cizí zdroje	4639	4509	3730	4456	4450
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	4500	4060	3060	3036	2677
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	127	217
	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	4500	4060	3060	2909	2460
B.III.	Krátkodobé závazky	139	336	670	1420	1773
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	47	143	79	832	987
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	14
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	56	140	235	403	489
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	10	3	14	25	46
B.III.7.	Stát – daňové závazky a dotace	3	31	114	26	231
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	23	19	69	20	6
B.III.11.	Jiné závazky	0	0	159	114	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	113	0	0	0
B.IV.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	113	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	0	0	58	100	85
C.I.1.	Výdaje příštích období	0	0	58	100	85

Příloha 3. Výkaz zisku a ztráty podniku ABC – zkrácená verze

	(tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	3689	5218	8890	14	23206
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1212	1800	2766	14	6423
+	Obchodní marže	2477	3418	6124	0	16783
II.	Výkony	620	246	9	16344	0
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	620	246	9	16344	0
B.	Výkonová spotřeba	1104	2212	2313	10159	12756
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	358	652	990	6787	2368
B.2.	Služby	746	1560	1323	3372	3965
+	Přidaná hodnota	1993	1452	3820	6185	4027
C.	Osobní náklady	1258	1939	2527	4677	7835
C.1.	Mzdové náklady	1241	1919	2463	4525	7387
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	16	25	63	150	442
C.4.	Sociální náklady	1		1	2	6
D.	Daně a poplatky	9	9	5	16	103
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	625	752	939	1137	1517
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	550	0	0	139
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	550	0	0	139
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	458	0	0	36
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	458	0	0	36
IV.	Ostatní provozní výnosy	12	413	315	370	113
H.	Ostatní provozní náklady	31	59	84	437	147
*	Provozní výsledek hospodaření	82	-802	580	288	1064
X.	Výnosové úroky	0	0	0	5	6
N.	Nákladové úroky	0	90	11	4	13
XI.	Ostatní finanční výnosy	3	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	7	6	8	8	13
*	Finanční výsledek hospodaření	-4	-96	-19	-7	-20
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	13	212
Q 1.	– splatná	0	0	0	13	212
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	78	-898	561	268	832
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	78	-898	561	268	832
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	78	-898	561	281	1044